

جدارة الثورة في الإدارة المعاصرة

إعداد

الدكتور

محمد محمد جاب الله عمارة

المعهد العالي للخدمة الإجتماعية بدمنهور

الخبير الدولي فى التنمية البشرية والجودة الشاملة

الخبير الإستراتيجي للدراسات السياسية

والتخطيطية والادارية



دار المعرفة الجامعية

طبع نشر توزيع

١٤٣٤هـ ٢٠١٢ م



صدر للمؤلف

* ادارة المؤسسات من الكتابات النظرية الى الممارسات الميدانية ، ط١ ، ط٢ ، دار الطباعة الحرة ، المكتب الجامعى الحديث للنشر و التوزيع ، الاسكندرية.
* ادارة المؤسسات رؤية المراقبون و المتداخلون و القادمون ،ط١ ، دار المعرفة الجامعية ، دار الطباعة الحرة ، الإسكندرية .
* العلوم السياسية بين الأقلمة و العولمة ط١ ، ط٢، المكتب الجامعى الحديث للنشر و التوزيع ، الإسكندرية.
* العلوم السياسية بين النمذجة والمحاكاة ، ط١ ، ط٢، المكتب الجامعى الحديث للنشر والتوزيع ، الاسكندرية.
* العلوم السياسية فى إطار الكونية البشرية ط١ ، ط٢ ، المكتب الجامعى الحديث للنشر والتوزيع ، الإسكندرية.
* المدخل فى العلوم السياسية (اطلالة على التسخير و التنوير) ط١ ، ط٢ ، دار الطباعة الحرة ، الإسكندرية.
* -وسائل الإتصال و الخدمة الإجتماعية ، ط١ ، ط٢ ، المكتب الجامعى الحديث للنشر و التوزيع ، الاسكندرية .
* زمكانية المدخل ولوجستية السياسة (قراءة فى الفقر والفجوة و الأنسنة السياسية) ط١ ، ط٢ دار الطباعة الحرة .
* الإدارة فى الخدمة الإجتماعية ، ط١ ، ط٢ ، المكتب الجامعى الحديث للنشر والتوزيع ، الإسكندرية .
* التشريعات الإجتماعية بميادين ممارسة الخدمة الإجتماعية ، دار الطباعة الحرة ، الإسكندرية.
* ايكولاي السياسة فى أرابيسك سياسة ، ط١ ، دار المعرفة الجامعية ، دار الطباعة الحرة ، الاسكندرية .
* ادارة الموارد البشرية فى المؤسسات الإجتماعية ، دار الطباعة الحرة ، الاسكندرية.
* الهندرة بالرقمنة فى ادارة المؤسسات ، ط١ ، دار الطباعة الحرة ، الإسكندرية.
* التخطيط الاجتماعى و السياسة الإجتماعية ، مطبعة البحيرة ، دمنهور.
* الخدمة الإجتماعية فى مجالي رعاية الشباب والمدرسية ، مطبعة البحيرة ، دمنهور.
* الطبية و التأهيل فى محيط الخدمة الإجتماعية ، مطبعة البحيرة ، دمنهور.
* مناهج البحث فى الخدمة الإجتماعية ط١ ، ط٢ ، الدار العلمية للطباعة ، البحيرة .
* الإتجاهات الحديثة فى ادارة المؤسسات ، ط١ ، دار الطباعة الحرة ، الاسكندرية.
* الأوطان فى عمر الانسان (قراءة تشريحية و تحليلية) تحت الطبع .
* النانوهندرة (تنظير ـ تحليل ـ ممارسة) ، تحت الطبع .
* الادارة الضوئية فى المؤسسات الافتراضية ، تحت الطبع.




محمد خطاب



جدارة الثورة
فى
الإدارة المعاصرة

إعداد

الدكتور

محمد محمد جاب الله عمارة

المعهد العالى للخدمة الإجتماعية بدمنهور

الخبير الدولى فى التنمية البشرية والجودة الشاملة

الخبير الإستراتيجى للدراسات السياسية و التخطيطية والإدارية



دار المعرفة الجامعية
للنشر و التوزيع
الإسكندرية

١٤٣٤هـ - ٢٠١٢م



أسم الكتاب : جدارة الثورة

فـــى

الإدارة المعاصرة

أسم المؤلف :

د. محمد محمد جاب الله عمارة

دار النشر : دار المعرفة الجامعية

(ت : ٠٣/٤٨٧٠١٦٣)

أسم المطبعة : دار الطباعة الحرة

(ت : ٠٣/٤٨٦٠٠١٢)

سنة النشر : ١٤٣٤هـ - / ٢٠١٢م.

مكان النشر : الإسكندرية.

كتابة كمبيوتر : أشـرف فتحى.

مصمم الغلاف : هانى إبراهيم حافظ.

« فضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر النجوم »




MOHAMED KHATAB



جدارة الثورة

فى

الإدارة المعاصرة

دكتور

محمد محمد عمارة

الإسكندرية فى سبتمبر ٢٠١٢


MOHAMED KHATAB



الفصل الأول

مدخـــــل عـــــام

١-١ ماهيـــــــــــــــــــة الإدارة .

١-٢ خصائـــــــــــــــــص الإدارة .

١-٣ إيكولوجيـــــــــــــــــا الإدارة .

١-٤ تطـــــــور الفكـــــــر الإدارى .

١-٥ المبـــــــادئ العامـــــــة للإدارة .

١-٦ أنـــــــواع الإدارة ومجالاتهـــــــا .

١-٧ علاقـة الإدارة بالعلـــوم الاجتماعيـــــة .

١-٨ أهمية دراسة الإدارة للأخصائى الاجتماعــى .


MOHAMED KHATAB

١-١ ماهية الإدارة ...

إن علم الإدارة شأنه شأن العلوم الأخرى يصعب إيجاد تعريف محدد لـه ، وقـد أفاض كثير من العلماء والكتاب فى ذكر تعاريف لهذا العلم .

فيعرف البعض الإدارة بأنها تعني " تنسيق المجهودات الجماعية لتحقيـق هـدف محدد فى أقصر وبأقل جهد وبأرخص التكاليف وفي حدود الموارد المتاحة " .

وهنا علينا أن ندرك بان الإدارة تقوم على تنظيم العناصر الرئيسية فى أى تنظـيم أو مشروع والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف المطلوبة ، ويتوقف ذلك على كفاءة العنـصر البشرى سواء فى التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو القيادة أو الرقابة . فـإن لـم يهـتم بالعنصر البشرى اهتماما يكفل رفع كفاءة الأعمال الإدارية ، فسوف لا يكون في مقدورنا استخدام الموارد المتاحة لعدم قدرتنا على وضع الخطط ورسم السياسات الناجحة ، ولعدم قدرتنا على تنظيمها تنظيما سليما يسمح باستغلال على أوسع نطاق وكذلك لعـدم قـدرتنا على التنسيق بين عناصر العملية الإدارية والقيادة الإدارية الناجحة .

ومهمة الإدارة مهمة شاقة تعمل على وضع الخطط كاملة وعلى أسس مدروسـة وتعمل على رسم السياسات لتنفيذ هذه الخطط بنجاح بحيث يستطيع كل نشاط أن يـؤدى مهمته على الوجه الأكمل .

ويشير التحليل اللغوى لكلمة " إدارة " إلى أنها ذات أصل لاتينى ترجمته الحرفيـة هى " الخدمة " ويعرف معجم " وبستر " مصطلح " الإدارة " على أساس المعانى المختلفة التى يمكن لهذا المصطلح أن يحملها . ولذلك نجد أن مفهوم " الإدارة " يـستخدم للدلالـة على الآتى ...

(أ) الفعل ، أو العملية التى تتصل بالأداء الأمثل للوظائف أو الواجبات.

(ب) إنجاز أو أداء مهام وواجبات تنفيذية .

(ج) إنجاز أو أداء المسائل المتصلة بالشئون العامة فى المجتمع ، وذلك تميزا لها عـن الجوانب المتصلة برسم السياسات .

وقد يطلق مصطلح " الإدارة " للدلالة علـى هيئـة أو كيـان أو مجموعـة مـن الأشخاص ، ومثال ذلك أن يشير هذا المصطلح إلى ...

(أ) كيان من الأشخاص يتولون الأداء الأمثل للوظائف أو الواجبات .

(ب) هيئة أو مصلحة حكومية .

(ج) المجموعة التي تشكل السياسيين المنفذين في حكومة رئاسية وذلك كأن نقول الإدارة الأمريكية ونحن نقصد بذلك مجموعة من السياسيين المنفذين لسياسة الرئيس الأمريكي الحالي وهكذا .

وقد يطلق لفظ الإدارة للدلالة على وظيفة أو مكتب الموظف الإداري أو الهيئة الإدارية .

والمعنى اللغوي العام لكلمه " الإدارة " هو توفير نوع من التعاون أو التنسيق بين الطاقات البشرية وذلك لتحقيق هدف معين .

والملاحظ أن اللغة العربية تملك مصطلحا واحدا للتعبير عن ظاهرة الإدارة وهو مصطلح " الإدارة " أما اللغة الإنجليزية فلديها مصطلحين يقابلان هذا المصطلح العربي وهما Management , Administration وربما لا يوجد اختلاف أساسي بين المصطلحين ، وأن كان " وبستر يرى أن مصطلح Management ينطبق على المعنى الثاني السابق الإشارة إليه وبهذا فهو يدل أكثر على كل ما يتصل بأداء أو إنجاز المهام والواجبات التنفيذية . ولعل ذلك هو ما دفع البعض إلى التمييز بين المصطلحين على أساس أن مصطلح Administration يستخدم للتعبير عن مهام الإدارة في المستويات العليا التي تشمل عمل المنظمة أما مصطلح Management فيستخدم للتعبير عن المستويات التنفيذية والعمل اليومي للمنظمة وتدخل الإدارة تقريبا في جميع أوجة النشاط الإنساني فمثلا هناك إدارة في الميادين المختلفة للصناعة والتجارة والزراعة والتعليم والجيش والحكومة والأعمال الخيرية والدينية وتطبق فكرة الإدارة عادة وفي أغلب الأحيان على أعمال وتصرفات المجموعات من الأفراد غير أنه يجب ألا يفهم من ذلك أنها لا تتعلق بالأعمال الفردية . حيث أن الفرد الذي يقوم بمفرده بأي عمل لنفسه فإنه عادة ما يحدد هدفه ويشعر في قرارة نفسه بعزيمة معينة ومسئولية خاصة في تحقيق هذا الهدف. وعلى ذلك فالإدارة لازمة لكل مجهود إنساني سواء بذله فرد أو مجموعة من الأفراد في تحقيق هدف من الأهداف .

وهناك عدد من التعريفات والمفاهيم للإدارة تسود بين الأفراد . ولعل حصر أهم هذه المفاهيم يعتبر ذا أهمية بالنسبة لدارس الإدارة . ومن أهم المفاهيم السائدة للإدارة ما يلي :

١- **الإدارة هي الرئاسة :** فالمدير يعتبر أعلى شخص في المنظمة ، ومن ثم تكون الإدارة هي سلطة الأمر والنهي في المنظمة .

٢- **الإدارة تختلف عن الرئاسة :** وطبقا لهذا المفهوم نجد أن الإدارة أما أنها أقل من الرئاسة حيث يكون مدير الجامعة (أمين الجامعة حاليا) أو مدير المصنع أقل درجة من رئيس الجامعة أو رئيس مجلس إدارة المصنع وإما أنها مختلفة عنها على الأقل.

٣- **الإدارة تختلف عن القيادة :** وقد يرى البعض أن الإدارة هي نوع من القيادة وهذا سليم ، غير أن الإدارة تختلف عن القيادة ، ومما قد يدلل على ذلك أنه يقال : القيادة العامة للقوات المسلحة وليس الإدارة العامة للقوات المسلحة .

٤- **الإدارة هي التنظيم :** وهذا المفهوم يجد جذوره في علم الاقتصاد ، فإذا تساءلنا عن عناصر الإنتاج نجد الاقتصاديين يحدثوننا عن أربعه عناصر هي : الأرض ، العمل، رأس المال ، والتنظيم ، وإذا ما سألناهم وماذا تقصدون بالتنظيم ؟ اتضح من جوابهم أنهم يقصدون شيئا أقرب إلى الإدارة .

٥- **الإدارة شئ والتنظيم شئ آخر :**غير أن المفهوم السابق سرعان ما يصطدم بما يناقضه تماما فهناك مؤلفات كثيرة تصدر بعنوان : التنظيم والإدارة مما ينبغي أنهما شئ واحد ، كذلك كثيرا ما نسمع عن أجهزة التنظيم والإدارة .

٦- **الإدارة نشاط :** وهذا المفهوم يتضح عندما نجد البعض يحدثنا عن عله فشل المصنع في تحقيق أرباح فيقول : أن هناك سوء إدارة وهكذا .

٧- **الإدارة أشخاص :** ويتضح هذا المفهوم عندما نسمع من يقول : لقد قررت الإدارة شراء كذا وكذا ، أو أن فلانا يتمتع بثقة الإدارة وهكذا .

٨- **الإدارة كمهنة :** ربما كان اعتماد الإدارة على كل من المعرفة العلمية والممارسة، أو كل من القدرات الإدارية والمهارات الفنية ، هو السبب في ميل بعض العلماء إلى إطلاق مصطلح " المهنة " عليها .

ومن وجهة نظر البعض تكون الإدارة مهنة مميزه تتطلب عددا من المهارات الخاصة . ومن ثم يمكن تمييز مهنة الإدارة عن غيرها من المهن الأخرى كالطب ، والمحاماة ، والتدريس ، والخدمة الاجتماعية .... إلخ .

٩- **الإدارة كفن :** يختلف مفهوم الفن كما نستخدمه هنا عن مفهوم الفن كما يستخدم فى الكتابات الأدبية والفنية . ونحن نعني هنا بالفن الأساسى المهارى لممارسة . وعلى ذلك يشير الفن فى الإدارة الى توافر قدر من المهارة لدى الشخص الإدارى يمكنه من تطبيق المعفرة العلمية التى بين يدية ومن التعامل بحرية ومرونة مع معطيات الموقف الذى يتعامل معه .

ولذلك فهناك اختلاف كبير بين أن نطلق مفهوم الفن على الفنان (مثل الشاعر ، والنحات ، والموسيقى ، ... إلخ) وبين أن نطلق هذا المفهوم على الشخص الإدارى . هذا مع مراعاة أن هناك قواعد راسخة أكثر من هذه الفنون بمعناها التقليدى .

١٠- **الإدارة كعلم :** يعرف العلم علي أنه المعرفة المصنفة ، أو المعرفة المنسقة وقد يعرف العلم على أنه المعرفة المصنفة التى تم التوصل إليها باتباع قواعد المنهج العلمى الصحيح ، مصاغه فى قوانين عامة للظواهر الفردية المتفرقة وإذا طبقنا هذين التعريفيين على الادارة ، نجد أن الإدارة تملك حاليا رصيدا كبيرا من المعرفة المصنفة أو المنسقة التى تم التوصل إليها بإتباع بعض خطوات المنهج العلمى (تجارب تايلور ، وتجارب هوثور ن .. إلخ) ولقد صيغت هذه المعرفة في بعض القواعد وبعض القوانين ، وذلك كما سنعرف فيما بعد . ومع ذلك فإن علم الإدارة شأنه فى ذلك شأن جميع العلوم الاجتماعية والإنسانية لم يصل بعد إلى كافة القواعد والقوانين .

١١- **الإدارة مزيج من العلم والفن : فن استخدام العلم :** وتأسيساً على ما سبق تكون الإدارة مزيجا من الفن والعلم ، أو هى فن استخدام العلم . وعلى حد تعبير البعض ، فإنه يمكننا أن نعتبرها بمثابة الفن العلمى .

وما يهمنا أن نؤكد عليه هنا هو أن الإدارة ترتكز على العديد من العلوم الاجتماعية والسلوكية . ومرد ذلك أن هذه العلوم جميعا بما فيها الإدارة تتعامل مع الإنسان وتهدف إلى خدمته وسعادته .

ويمكننا أن نلخص مما سبق فى أن الإدارة كفن علمى تعنى أنها لا تعتمد فقد على القدرات الإدارية للشخص الإدارى ، ولكنها ترتكز كذلك على العديد من المهارات الفنية .

١٢- **الإدارة كعملية :** يعرف " وبستر " العملية على أنها سلسله من الخطوات والمراحل التى ترتبط ببضعها البعض ، وتتداخل مع بعضها البعض ، وتؤثر فى – وتترتب على – بعضها البعض – والتى تؤدى فى النهاية الى تحقيق هدف معين أو مجموعة محدده من الأهداف .

ويمكننا أن نتصور الإدارة كعملية عندما نجد الإدارى يقوم بهذه المجموعة من الخطوات حتى يمكن فى النهاية من تحقيق هدف أو أهدافه . فهو يقوم أولاً بوضع خطة العمل ، ثم يضع التنظيمات المستلزمة للتنفيذ ، ثم يشكل الفريق اللازم للتوجيه والمتابعة، ثم يضع نظام المتابعة والتقييم والاتصال بين المستويات المختلفة ، ثم يراقب نتائج التنفيذ ، ثم يقيم ما توصل إليه من نتائج حتى يقف على المشكلات والمصاعب التى واجهته ، وأخيراً يضع خطته الجديدة على أساس نتائج تقييمه ... إلخ .

إن فكرة الإدارة متسعة جداً أو شاملة لمعانى كثيرة بشكل يصعب على كثير من الكتاب والباحثين فى هذا الموضوع أن يضعوا لها تعريفا فى بضع كلمات بحيث يشتمل على جميع معانيها المختلفة .

وسوف نورد فيما يلى بعض التعاريف المتداولة للإدارة بحيث تساعدنا فى فهم المعنى الشامل للإدارة ، وفى الوصول إلى تعريف خاص يشتمل على أغلب المعانى الخاصة بالإدارة بحيث يكون بعيداً عن التعقيد أو التطويل .

١- **تعريف (أحمد كمال أحمد) :**

الإدارة تشتمل جميع الواجبات والوظائف التى تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع سياساته الرئيسية ، وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمى الذى يعمل فيه ، وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين .

ويلاحظ أن هذا التعريف قد أوضح أن الإدارة نشاط يتعرض لتوفر العاملين بالمشروع وتمويله ن وتوفير معداته والتسهيلات اللازمة له وتنظيمه ووضع سياساته . وبالرغم من العمومية النسبية لهاذ التعريف إلا أنه يشير إلى أن مسئولية المدير فى المشروع لابد أن تتضمن ما يلى :

١- توفير العاملين والكفايات الإدارية .

٢- توفير المعدات والتسهيلات .

٣- تنظيم المشروع .

٤- وضع السياسات .

٢- تعريف (لينجستون) :

إن وظيفة الإدارة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل واقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة وبحسن استخدامها .

٣- تعريف (دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية) :

يمكن تعريف الإدارة بأنها العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقة وتعريف الإدارة أيضا من الناحية الإنسانية بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من المجهود الإنساني الذى يبذل في هذه العملية . كما أن اتحاد (مجموعة) هؤلاء الأفراد الذين يبذلون سويا هذا المجهود في أى مشروع من المشروعات يعرف بإدارة المشروع .

٤- تعريف (بيثل) :

إن وظيفة مجلس المديرين الذى غالبا ما يشار إليه بالإدارة ، هى أن يضع السياسات الخاصة بنوع السلعة المطلوب إنتاجها وسياسات التمويل ومنافذ التوزيع والخدمة ، والإفراد والعوامل الأخرى والإدارة مسئولة عن إعداد الهيكل التنظيمي اللازم لتنفيذ هذه السياسات .

ويلاحظ بالنسبة لهذا التعريف أنه أشار إلى الإدارة كنشاط أو وظيفة بقوله أن وظيفة مجلس المديرين . كما أنه أشار إلى الإدارة كإفراد بكلامه عن مجلس المديرين . هذا فضلا عن أنه اقتصر على أن الإدارة هي النشاط الخاص بوضع السياسة وإعداد الجهاز التنظيمي.

٥- تعريف (سيد الهوارى) :

يرى أن الإدارة هى : ذلك العضو فى " المؤسسة أو المنظمة " المسئولة عن تحقيق النتائج التى من أجلها وجدت تلك المنظمة في المجتمع . فالإدارة مسئولية وتكليف

من المجتمع بتحقيق أفضل النتائج باستخدام العناصر المادية والبشرية الملائمة ، واستخدام تلك العناصر استخداما أفضل مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبـات الحاضر والمستقبل .

٦- تعريف (هنرى فايول) :

يذكر أن الإدارة هي : القيام بالتنبؤ ، والتخطيط والتنظيم ، وإصـدار الأوامـر ، والتنسيق والرقابة .

٧- تعريف (رالف ديفيز) :

يعرف الإدارة على النحو التالى :" الإدارة تتعلق بتنسيق وتنظـيم الأنـشطة فـى المشروع ، وتحديد سياسة الأعمال والرقابة النهائية لمديرى التنفيذ .

٨- تعريف (آبلى) :

" إن الإدارة قد عرفت بألفاظ بسيطة جدا على أنها تنفيذ الأعمـال عـن طريـق مجهودات أفراد آخرين ، وأن هذه الوظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين رئيـسيين مـن المسئولية : الأول التخطيط والثانى هو الرقابة .

ويلاحظ أن هذا التعريف قد أوضح مسئولية الإدارة فى المشروع من حيث نـشاط التخطيط والرقابة على وجه التحديد ، وذلك عند تحقيق الأهداف وتنفيـذ الأعمـال عـن طريق أشخاص آخرين .

٩- تعريف (على عبد الحميد) :

" الإدارة هى عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفـراد وتخطـيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية فى المشروع من أفراد ومواد وآلات وعدد وأموال وأسواق لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

١٠-تعريف (عبد الكريم درويش) :

ويشير إلى المعنى اللفظى للمصطلح الذى يرجع إلى الأصل اللاتينى والإدارة بذلك تعنى الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يـصل عـن طريق الإدارة إلى خدمة الآخرين أما الإدارة بمعناها العام فتعنى توفير نوع من التعـاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين .

١١-ويعرف (دونالدكلو) :

" الإدارة هي قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف معين " .

١٢-تعريف (ماكفرلاند) :

الإدارة هي عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير المحافظة على التنظيمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة والمنسقة والمتعاونة .

- **تعريفات الإدارة فى إطار مهنة الخدمة الاجتماعية :**

(١) تعريف " ليونارد مايو " Leonerd Mayo :

يعرف الإدارة على الوجه التالى : " أنها تحديد وتوضيح الوظيفة ، ووضع السياسات والإجراءات ، وتفويض السلطة ، واختيار الموظفين وتدريبهم والإشراف عليهم، وحشد وتنظيم كل الموارد المتاحة والملائمة وذلك بهدف تحقيق أغراض المنظمة".

(٢) تعريف " هيرمان شتاين " Herman Stein :

ويلخص " شتاين " فى مقالته بدائرة معارف الخدمة الاجتماعية الأفكار الأساسية فى معظم تعريفات الإدارة ، كما يحلل ويعلق قائلاً :

يلاحظ أن " تعريفات الإدارة كثيرة ومتعددة ، ولكن الشئ المحورى بالنسبة لها جميعاً ، والذى يحظى بالقبول حالياً ، هو مفهوم الإدارة باعتبارها " عملية تحديد وتحقيق الأهداف فى منظمة ما من خلال الجهود المنسقة والتعاونية " . وهذا المفهوم يركز على العملية الإدارية وليس فقط على مجرد مسئوليات الإدارة . فتحديد الأهداف يتضمن الحاجة إلى تعديل هذه الأهداف وإعادة صياغتها ، وكذلك الحاجة إلى أن نكون على وعي ودراية بهذه الأهداف بحيث لا نأخذها على أنها أمور مسلم بها في كل الحالات . أما تحقيق الأهداف فيصف المسئولية الأساسية الإدارة وسبب وجودها العملية الإدارية ذاتها حيث أن العملية الإدارية ليست هدفاً فى حد ذاتها . والهدف من هذه العملية الإدارية يتمثل فى احتواء الناس ومشاركتهم فى نمط تعاونى مخطط أكثر مما يتمثل فى كون الإدارة قاصرة على أنشطة الجماعة التى تتولى التنفيذ فى المنظمة " .

(٣) تعريف " مصطفى رزق مطر " :

تعرف إدارة المنظمات الاجتماعية على النحو التالى : "إدارة المؤسسات الاجتماعية عبارة عن الأعمال أو الاختصاصات التى تتصل بطرق إدارة المؤسسات المشتغلة بالخدمة الاجتماعية سواء كانت أهلية أو حكومية.

(٤) تعريف " جون كدناى John Kidneigh " :

يمكن تعريف الإدارة فى الخدمة الاجتماعية " بأنها عملية تحويل السياسة الاجتماعية إلى خدمات اجتماعية " . ويتضمن هذا التعريف أيضاً عملية توظيف الخبرة المكتسبة من خلال تحويل السياسة الاجتماعية إلى خدمات اجتماعية فى تقديم بعض التوصيات التى تتصل بتعديل السياسة الاجتماعية .

وعلى ذلك تكون الإدارة فى الخدمة الاجتماعية عملية ثنائية إذ تتضمن :

(أ) ترجمة السياسة إلى خدمات اجتماعية واقعية وملموسة .

(ب) استخدام الخبرة فى ممارسة التعديل السياسى .

(٥) تعريف " حامد شاكر ثابت " :

يعرف الإدارة فى الخدمة الاجتماعية على النحو التالى : " هى عملية توجيه الطاقة البشرية التى تحتويها أية هيئة أو منظمة أو مؤسسة لبلوغ الهدف الذى قامت من أجله " .

(٦) تعريف " وليام نيومان William H. Neuman " :

يعرف " الإدارة هى التوجيه ، والقيادة ، والضبط لجهود جماعة من الأفراد بغرض تحقيق هدف عام مشترك .. ويمكننا أن نصف عمل أى إدارة فى العمليات الرئيسية التالية : التخطيط ، والتنظيم ، والحشد والتجمع ، والضبط والمراقبة " .

(٧) تعريف " صلاح الدين جوهر " :

يعرف الإدارة فيما يلى : " الإدارة عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن ، وبأقل تكلفة فى إطار الظروف البيئية المحيطة " .

(٨) تعريف " جويس وارهام " J. Warham :

ويعرف الإدارة فى الخدمة الاجتماعية على النحو التالى : " الإدارة طريقة يمكن بواسطتها بذل جهود واعية لكى نضمن أن المنظمة معده لأداء العمل الذى يجب عليها القيام به بشكل فعال بكل وجه من الوجوه " .

(٩) تعريف " رودنى " L. S. Rodeny :

حشد الموارد والإمكانيات بغرض تحقيق الأهداف : ولهذا نجده يعرف الإدارة على النحو التالى : " الإدارة – فى جوهرها – هى العملية التى يتم بواسطتها حشد موارد المنظمة – سواء البشرية أو المادية – وذلك بغرض تحقيق أهداف وضعت سلفاً ".

(١٠) تعريف "بلوم ولينونارد" H. L. Blum & A. R. Leonard :

ويركز بلوم ولينونارد على الإدارة العامة فى المجالات الاجتماعيسة وخصوصاً مجال الصحة العامة . ولهذا نجدهما يعرفان الإدارة كما يلى :

" تشمل كلمة الإدارة تلك الجهود المستلزمة من أجل استهلال وتوجيه كل السلسلة المتعاقبة من العمليات التى تحدث داخل المنظمة . فهى تشمل كل من العمليات الآتيـة : تحديد الغايات أو الأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وتدبير وتنظيم الوسائل أو الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف أو الغايات ، ووضع وإنجاز الخطط التى توظف الموارد المتاحة أفضل توظيف بغرض تحقيق الأهداف المرغوبة ، وأخيراً تقييم فعاليـة وكفاءة كل من هذه الجهود وتأثيراتها على تحديد أهداف جديدة أو تعديل الأهداف الحالية".

(١١) تعريف " هارلى تريكر " Harleigh B. Treckre :

يعرف تريكر الإدارة فى الخدمة الاجتماعية على أساس ما يلى :

" يمكن النظر إلى الإدارة فى الخدمة الاجتماعية على أنها طريقة من طرق المهنة يمارسها الإداريون من أبناء هذه المهنة بهدف تمكين كل النـاس الـذين يـشملهم عمـل المنظمة من أداء مسئولياتهم طبقاً لما تمليه عليهم متطلبات وظائفهم ، ومـن الاسـتخدام الأمثل للموارد والإمكانيات بهدف مساعدة المنظمة على توفير وتقـديم أفـضل خـدمات اجتماعية ممكنة للناس فى المجتمع .

وتعتبر الإدارة في الخدمة الاجتماعية عملية للعمل مع الناس من خلال طرق تعمل على تحرير طاقاتهم وربطها ببعضها البعض بما يجعلهم قادرين على استخدام كل الموارد المتاحة لتوفير الخدمات والبرامج التى يحتاجها المجتمع .

وتعتبر الإدارة فى الخدمة الاجتماعية عملية للعمل مع الناس من أجل إقامة نسق من الجهود التعاونية داخل المنظمة ، والحفاظ على هذه الجهود التعاونية .

(١٢) تعريف " سو سبنسر " Sue Spencer :

" تشير إدارة المنظمات الاجتماعية إلى عملية تأمين وتحويل الموارد المجتمعية (البشرية والمادية) فى برنامج للخدمات الاجتماعية . وهذه العملية الخاصة بتأمين الموارد وتحويلها تتضمن المشاركة النشطة من جانب كل من : مجلس رسم السياسة فى المنظمة (أو كيانها التشريعى) أو المدير المنفذ ، أو الموظفين الفنيين، أو المتطوعين ، أو جماهير عملاء المنظمة – أو كلهم جميعاً – وذلك بدرجات متفاوتة " .

(١٣) تعريف " راى جونز " Ray Hohns :

" الإدارة هى عملية وضع الأهداف ورسم السياسات ، وإيجاد التنظيم والحفاظ على استمراره ، ووضع الخطة وتنفيذها ، وتقييم النتائج .

وفى ضوء ما تم استعراضه من تعريفات عامة وخاصة بالنسبة لتعريف الإدارة فإنه يمكن اختيار أحد التعريفات للاعتماد عليها واستخلاص تعريف يعتمد عليه من وجهة نظر المؤلف .

- **تعريف " هنرى فايول " :**

يرى أن الإدارة هى " القيام بالتنبؤ ، التخطيط ، التنظيم ، وإصدار الأوامر ، التنسيق والرقابة " .

- **تعريف الدكتور " صلاح جوهر " :**

" الإدارة عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن ، وبأقل تكلفة فى إطار الظروف البيئية المحيطة .

- **تعريف المؤلف :**

هى عملية اتخاذ قرارات من شأنها قيادة وتوجيه الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات لتحقيق الأهداف بالمؤسسة من خلال رسم السياسات وتنفيذها وتقييم نتائجها بما يحقق حسن استخدام القوى البشرية والمادية .

ويمكننا أن نحلل العناصر الأساسية المشتركة التى اتضحت من تعريفات الإدارة والإدارة فى الخدمة الاجتماعية – طبقاً لما يلى :

١- تعتبر الإدارة عملية ديناميكية مستمرة .

٢- وتمارس هذه العملية تأثيراتها ، بمعنى أنها تتخذ شكل الحركة عندما تمكن المنظمة من تحقيق أهداف عامة مشتركة ، ولهذا يقال أن الإدارة عملية هادفة أى تسعى – بل وتنشأ – لتحقيق أهداف معينة .

٣- وتعنى الإدارة بتوجيه سلوك الأفراد (والجماعات) داخل المنظمة لتحقيق هذه الأهداف المحددة . ولما كان لكل فرد أهدافه الخاصة من انضمامه إلى المنظمة ، فإن دور الإدارة هو التقريب والربط بين هذه الأهداف الفردية وبين الأهداف التنظيمية (أهداف المنظمة) .

٤- يتم توظيف واستخدام موارد البشر وإمكانياتهم وكذلك الموارد المادية وذلك لتحقيق هذه الأهداف العامة المشتركة (أهداف المنظمة) .

٥- ولما كانت هناك طرق متعددة ومتنوعة لتوظيف واستخدام هذه الموارد بنوعيها ، فإن مسئولية الإدارة تتمثل فى اختيار أفضل هذه الطرق .

٦- التنسيق والتعاون هما الوسيلتين الأساسيتين اللتين يتم من خلالهما توظيف واستخدام هذه الموارد بنوعيها.

٧- هناك عدد من عناصر العملية الإدارية متضمن فى كل التعريفات ومن أهم هذه العناصر الإدارية : تحديد الأهداف ، والتخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، والتوظيف ، والمتابعة والتقييم .

٨- اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة ، وما يتم اتخاذه من قرارات يتم تنفيذه بواسطة أفراد آخرين .

٩- لا يمكن الحكم على نجاح الإدارة إلا إذا حققت أهدافها بأقل تكلفة وبأعلى مستوى من الإتقان ، وفى أقصر وقت ممكن .

١٠- الإدارة كعملية تتضمن تفاعلاً بين الأفراد (عملية اجتماعية) . ولذا فإنه لا يمكن لعملية الإدارة أن تتم بمعزل عن البيئة المحيطة ، بكل ما تشمله هذه البيئة من عوامل ومكونات ومتغيرات .

ولكى نناقش أى تعريف من التعريفات لابد من توضيح وجهة نظر هذا التعريف بشأن كل مما يلى :

(أ) **ماهية الإدارة** : حيث يتضح من التعريفات السابقة أن البعض يعتبر الإدارة عملية Process ، والبعض الآخر يعتبرها طريقة Method ، والبعض الثالث يؤكد أنها طريقة من طرق الخدمة الاجتماعية شأنها فى ذلك شأن طرق : خدمة الفرد ، وخدمة الجماعة ، وتنظيم المجتمع .

(ب) **عملية الإدارة** : بمعنى ما تهدف إليه وما تعمل على تحقيقه ، ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك اختلافاً بشأن عملية الإدارة حيث سنجد البعض يشير إلى تمكين أعضاء المنظمة من أداء المسئوليات ، بينما يركز البعض الآخر على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات ، أو على مساعدة المنظمة لتتمكن من توفير وتقديم خدمات اجتماعية للمواطنين وهكذا .

(ج) **كيفية الإدارة** : وإذا كان البعد الأول يتمثل في الإجابة على السؤال : What ، والبعد الثانى يتلخص فى الإجابة على السؤال Why فإن هذا البعد ستحدد فى الإجابة على السؤال How ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك اختلافاً فيما يتصل بذلك ، فهناك من يورد المشاركة النشطة لجميع الأطراف في المنظمة (تعريف سينسر) ، وهناك من يذكر تحرير طاقات البشر وربطها ببعضها البعض (تريكر) ، وهناك من يؤكد على الجهود المنسقة والتعاونية (شتاين) .. وهكذا .

وحتى ننقد تعريفاً من التعريفات ينبغى علينا بجانب تحليله ومناقشته ، أن نوضح مدى انطباق شروط ومواصفات التعريف الجيد على مثل هذا التعريف ، وهناك ما يشبه الاتفاق على أن هذه الشروط والمواصفات تتمثل فيما يلى :

(أ) شروط ومواصفات شكليه : ومن أهمها :

١- وضوح التعريـــــف .

٢- دقـــة التعريـــــف .

٣- الإيجـــــــــــاز .

٤- السلامة اللغويـــــة .

٥- السلاســـــــــه.

٦- ألا يحتوى على مترادفات .

(ب) شروط ومواصفات موضوعية : وتتمثل فيما يلى :

١- أن يعرف التعريف ما يدعى تعريفه .

٢- ألا يكون التعريف متناقضاً مع نفسه .

٣- ألا يعرف الظاهرة أو العلم تعريفاً سلبياً .

٤- أن يكون جامعاً مانعاً .

٥- أن يوضح الأبعاد الأساسية لما يعرفه : الماهية – العملية – الكيفية ... إلخ .

أهمية الإدارة ...

إن الإنسان يسعى لتحقيق الرفاهية لذاته وطريقه إلى ذلك هو العمل الجماعى . فهو يطلب السعادة والصحة أو الغنى والمركز المرموق والطمأنينة والحرية .. إلخ وسبيله إلى ذلك هو الإنتاج وتبادل المنافع وتهيئة الظروف المناسبة التى تحقق أغراضه .. وكثيراً ما نجد المجتمعات تتوافر عندها موارد دولية وموارد مادية كثيرة ومهارات فنيه وافره وقوى بأعداد مناسبة – فعناصر التقدم نحو الرفاهية متوفرة لها – بيد أنه مهما توفر لكل منهـــا من موارد وقوى نجدها تتباين فى إنتاجها من حيث التخلف أو التقدم حتى لـــو تـــساوت القدرات عند كل منها وهذا أمر يرجع إلى حسن الإدارة عندها أو عدمه . فقد يرجع هـــذا التباين إلى القدرة على التنسيق بين جهود الأفراد لكى تصبح الأهداف الفردية لكل مـــنهم هى غاية الجماعة كلها .

ولما كانت الاحتياجات والأهداف التى يسعى إليها الأفراد فى المجتمعات البدائية أو البسيطة محدودة وتنحصر فى توفير الغذاء وتحقيق الأمن والحماية لأعضاء القبيلة ، فإن عمليات الإدارة كانت بسيطة ومحدودة أيضاً وكانت تتم فى إطار التشاور والتنسيق بين أعضاء القبيلة وتوجيه جهودهم الجماعية لتحقيق هذه الأهداف وتوزيع المهام والمسئوليات على كل منهم ومتابعة تنفيذها ، وبالتالى لم تكن هناك أجهزة أو تنظيمات خاصة بالإدارة منفصلة عن الأعضاء ، أو جماعة متفرغة من العمل اليدوى أو الإنتاجى تتولى ممارسة الإدارة كوظيفة أو مهنة ، وإنما كانت الإدارة متضمنة فى ممارسات أعضاء القبيلة الجمعية وينظمها ويشرف عليها الزعماء أو الأعضاء الأكثر خبرة أو تميزاً فى مجالات النشط المختلفة .

ومع تطور الحياة الاجتماعية من البسيط إلى المركب واتساع نطاق التخصص وتقسيم العمل تزايدت الحاجة إلى الإدارة وأهميتها فى الحياة الاجتماعية وانفصال الإدارة عن ممارسات الغالبية من أفراد المجتمع لتصبح وظيفة جماعة معينة منهم وتشكلت أجهزة خاصة تتولى مهمة توجيه الجهود الجماعية للأفراد واختيار أفضل الأساليب لتحقيق الأهداف . وظهر ذلك بصورة واضحة فى مجتمعات الحضارات القديمة حيث تشكل بهذه المجتمعات جهاز إدارى للدولة وأصبح هذا الجهاز يلعب دوراً هاماً فى حياة هذه المجتمعات من خلال مجموعة من الأفراد المتفرغين للعمل الإدارى هم عمال الحكومة الذين يعملون على تنفيذ سياستها فى المجالات المختلفة ، سواء فى مجال السيطرة على الأراضى وتوزيع المياه – وهما المصدر الأساسى للثروة فى هذه المجتمعات أو فى مجال جمع الضرائب أو التجنيد للأعمال والمشروعات العامة أو الجيش . وهكذا تشكلت تنظيمات خاصة وظهرت فئة متميزة تتولى مهمة التخطيط والتنظيم وتوجيه الجهود الجماعية لتحقيق أهداف معينة أو تنفيذ سياسة الدولة وهو ما أصبح يعرف فيما بعد بالإدارة العامة .

ومع الثورة الصناعية وتطور النظام الرأسمالى تزايدت أهمية الإدارة حيث تزايد التخصص فى مجالات العمل والإنتاج وتعددت الحاجات وتشكلت العديد من الهيئات والمنظمات والمؤسسات وخاصة فى المجال الصناعى وظهرت الحاجة إلى حسن توجيه الجهود الجماعية بهذه المؤسسات الصناعية أو الشركات للوصول إلى الاستخدام الأمثل

للموارد لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وهو المجال الذى تطورت فى إطـاره النظريـات الكلاسيكية فى الإدارة وإدارة المشروعات الخاصة .

فالإدارة هى المحرك الذى يعمل على تشغيل الطاقات والقوى التى يملكها المجتمع وهى القوى الدافعة لتنمية تلك الطاقات حتى تزداد على الدوام وتتحسن إلى حال أفـضل باطراد .

وإذا لم تصل الإدارة من كل ذلك إلى إشباع حاجات المجتمع من مادية ومعنويـة فإنها تكون قد ضلت الطريق إلى هدفها لهذا يمكن القول أن إنجاز أهداف المجتمع والعمل على تقدمه هو أمر من صميم مسئولية الإدارة أياً كان ذلك المجتمـع وحجمـه وطبيعـة تخصصه .

ويمكن تحديد أهمية الإدارة فى المجتمعات المعاصرة فى النقاط الآتية ...

١- تعقد الحياة الاجتماعية فى المجتمعات المعاصرة واتساع نطاق التخصص وتقـسيم العمل وما ارتبط بذلك من ظهور الكثير من الهيئات والتنظيمات فى المجتمع والتى يتم من خلالها إشباع الحاجات وتغطى مختلف جوانب حيـاة الإنـسان فـى هـذه المجتمعات بحيث يمكن القول أن المجتمعات المعاصرة هو فى المحل الأول إنسان التنظيم . وهو الأمر الذى يجعل من الإدارة عنـصرا حيويـاً فـى حيـاة هـذه المجتمعات.

٢- تعددت احتياجات الإنسان في المجتمع المعاصر ، ووضوح المـشكلة الاقتـصادية بصورة بارزة فى حياة الإنسان والمجتمع المعاصر بحيث أصبحت الموارد عاجزة عن الوفاء بهذه الاحتياجات المتعددة وهو الأمر الذى يفـرض ضـرورة حـسن استخدام هذه الموارد بصورة رشيدة لمحاولة إشباع هـذه الاحتياجـات وتحقيـق الأهداف بأقل تكلفة وأوفر جهداً وهو جوهر العملية الإدارية .

٣- تطور النظام الرأسمال والمشروعات الخاصة التى تهدف إلى تحقيق الـربح مـع زيادة الاتجاه نحو استخدام الميكنة فى العمليـات الـصناعية وتكـوين الوحـدات الإنتاجية الكبيرة . وما يتطلبه ذلك من ضرورة اتخاذ العقلانية والترشيد أسلوباً فى تنظيم علاقات العمل بصفة عامة ، واسـتخدام العناصـر البـشرية علـى وجـه الخصوص..

٤- تزايد الاتجاه نحو انفصال الإدارة عن الملكية فى المجتمعات المعاصرة ، ووضوح أهمية جماعة المديرين والمنفذين في مجال تسيير أمور العمل والإنتاج ، والتخصص في المجال الإدارى وتراكم الخبرة فى هذا المجال .

٥- تطور العلوم الاجتماعية بصفة عامة ، وما أدى إليه ذلك من توافر معرفة كافية بسلوك الإنسان فى المجتمع وتزايد التأكيد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها عنصراً أساسياً فى عملية الإنتاج وبالتالى أهمية توجيه هذه الموارد وتنميتها من خلال استخدام الأساليب العلمية الحديثة .

٦- بتزايد وضوح أهمية الإدارة فى البلدان النامية وهى البلدان التى تسعى إلى تجاوز حالة التخلف لتحقيق التنمية ، حيث تلعب الإدارة دوراً هاماً في هذا المجال وتساهم مساهمة فعالة فى إحداث التغير الاجتماعى وتنمية المجتمع وتطويره . ذلك لأن المشكلة الرئيسية فى هذه البلدان ليست فى توافر الثروات والموارد بقدر ما هى فى أسلوب استخدام هذه الموارد وأوضاع القوى البشرية وأسلوب استخراج أفضل ما لديها من قوى مبدعة ، وأخيراً ربما نلاحظ أن الكثير من الدول والأفراد يعرفون بالتحديد ماذا يريدون ولكن القضية الأساسية بالنسبة لهم هي كيف يحققون ذلك وهو الدور الأساسى للإدارة .

١-٣ خصائص الإدارة ...

فى ضوء أهمية الإدارة وفى ضوء ما تم استعراضه من تعريفات للإدارة سواء العامة منها أو الخاصة بالخدمة الاجتماعية سوف نتناول الخصائص المميزة لإدارة المؤسسات فى ضوء :

١- الإدارة وعاؤها المنظمات .

٢- الإدارة تمارس فى مختلف المجالات .

٣- الإدارة تستلزم توافر كلاً من القدرات الإدارية والفنية والفكرية .

٤- الإدارة وظيفة اجتماعية .

٥- الإدارة عملية اجتماعية .

وسوف نتناول كل خاصية من تلك الخصائص بشئ من التفصيل

(١) الإدارة وعاؤها المؤسسات والهيئات :

ما ينبغي التركيز عليه هنا أن الإدارة تمارس من خلال مؤسسات ، فهي لا تمارس فى فراغ ومن ثم يتحدد نجاح الإدارة بمدى فهمها للظواهر التنظيمية ، من حيث المتطلبات التنظيمية ، وسمات وخصائص المؤسسة والعلاقات المتبادلة بين المعطيات البنائية والمتطلبات الوظيفية ، ولا يقتصر الأمر على ضرورة فهم الظواهر التنظيمية السويه ، ولكن أيضاً الظواهر التنظيمية الباثولوجية أو المرضية Pathological مثل : إزاحة الأهداف فى المنظمة ، وتحول كل أنشطة المنظمة إلى وسيلة لخدمة مجرد بقائها فقط .. إلخ .

(٢) الإدارة تمارس فى مختلف المجالات :

فى جميع المؤسسات النوعية التى نعرفها فى عالمنا المعاصر ، ويترتب على ذلك أن إدارة الفصائل الإجتماعية لن تقتصر على مجال من مجالات الحياة دون الآخر . ولهذا نجد أن الإدارة تستخدم فى جميع المجالات الإنتاجية ، كما تستخدم فى كل منظمات الخدمات كذلك تستخدم الإدارة على المستويات المحلية الصغيرة فضلاً عن استخدامها على مستوى الدولة ، بل على مستوى الهيئات الدولية . ومن ناحية أخرى فإن الإدارة تستخدم فى أوقات السلم كما تستخدم فى فترات الحرب .

(٣) الإدارة تستلزم توافر كلا من القدرات الإدارية والفنية والفكرية:

أشرنا فى بداية هذا الفصل إلى أن الإدارة تعتبر نوعاً من الفن العلمى . كذلك أوضحنا أنها تعتبر مهنة مميزه عن سائر المهن ، ويترتب على ذلك أن ممارسة الإدارة تتطلب اكتساب العديد من القدرات والمهارات ، وذلك حتى يتمكن الإدارى من ممارسة مختلف العمليات الإدارية ، وممارسة هذه العمليات تتطلب قدرات إدارية متعددة مثل التخطيط ، والتنسيق ، والتنظيم ، والتوظيف ، والتوجيه ، والقيادة ، والاتصال ، والمتابعة، والتمويل ، ووضع الميزانية .. إلخ.

غير أن اكتساب – وإجادة – هذه القدرات الإدارية يتأثر بالقدرات الفنية الخاصة بالشخص الذى يتولى مسئولية الإدارة ، ويمكننا أن نفترض أن أخصائياً اجتماعياً قد تولى إدارة مؤسسة ما من المؤسسات وهنا سنجد أن قدراته ومهاراته الفنية ستكون " اجتماعية " أساساً ، حيث ستدور حول مساعدة جماهير عملائه على إشباع احتياجاتهم الأساسية وحل

مشكلاتهم .. وسيختلف الوضع إذا فرضنا أن مهندساً هو الذى تولى مسئولية إدارة المصنع ، أو أن طبيباً هو الذى تولى مسئولية إدارة المستشفى .. إلخ حيث ستؤثر نوعية قدراتهم الفنية على ممارستهم لمسئولياتهم الإدارية .

وما نريد أن نركز عليه هنا هو أن نجاح المدير لا يتوقف فقط على إلمامه بالأصول العلمية للإدارة أو خبرته ومدى إتقانه للمهارات والقدرات الإدارية ، ولكنه يعتمد كذلك على فهمه واستيعابه لطبيعة العمل الذى تمارسه المؤسسة التى يتولى إدارتها ، ويترتب على ذلك أنه من الممكن أن يكون الشخص نفسه مديراً ناجحاً فى إدارة موقع ما ، ومع ذلك فقد لا ينجح فى إدارة موقع آخر وهكذا .

(٤) الإدارة وظيفة اجتماعية :

نشأت الإدارة بنشأة الحياة الاجتماعية للبشر ، ومع تقدم وتعقد حياة البشر زادت ضرورة عملية الإدارة حيث تضاعفت حاجة البشر إلى تنظيم الجهود ، وترتيب الأعمال ، وتحديد الأهداف ، وحشد الموارد لتحقيقها .. إلخ فى كافة مجالات الحياة .

ولعل ذلك يفسر دور الإدارة المتزايد فى تقديم المجتمعات ، ويمكننا أن نشير إلى بعض أبعاد هذا الدور فيما يلى :

(أ) تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد والقوى المادية والبشرية المتاحة بالمجتمع دونما إسراف ، وهذا من شأنه أن يحقق أهداف المجتمع نفسه فى التقدم والرفاهية .

(ب) تساعد الإدارة على تحديد أهداف المؤسسات التى توجد بالمجتمع ، كما تساعد على تحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف .

(ج) تحدد الإدارة الهياكل الوظيفية والإجراءات التنظيمية ، وكذلك كيفية المتابعة والتقويم، وهذا من شأنه أن يحمي هذه المؤسسات من الجنوح عن تحقيق أهدافها وعن تحقيق أهداف المجتمع من وجود هذه المؤسسات.

(٥) الإدارة عملية اجتماعية :

إذا كانت الإدارة عملية بمعنى أنها تتضمن مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتداخلة والمتبادلة التأثير والتأثر والتى تؤدى فى النهاية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، فإن هذه العملية تمارس من خلال بشر يتفاعلون مع غيرهم من البشر ويعملون لتحقيق أهداف لصالح البشر كذلك .

ولعل هذا هو جوهر كلمة " اجتماعية Social " ، فالمدير لا يعمل فى فراغ ولكنه يمارس مسئولياته من خلال بيئة بشرية صغيرة وهى المؤسسة ذاتها أو ما سبق أن أطلقنا عليه البيئة الداخلية للمؤسسة كذلك – ومن زاوية أخرى – فإن عمل هذا المدير يتحدد بالبيئة البشرية الأكبر التى توجد فيها المؤسسة هذا فضلاً عن أن عمله يهدف فى النهاية إلى خدمة هذه البيئة الأخيرة . ومن الواضح أننا نعنى بهذه البيئة المجتمع المحلى وما يشمله من عناصر ومكونات ، وكذلك ما يعلو هذا المجتمع المحلى من أنساق .

لذلك فإن نجاح الإدارة يتوقف على مقدار ما يقوم به الأفراد من مجهودات إنسانية وعلى درجة إخلاصهم وتفانيهم فى العمل وبما للإدارة من خصائص مميزة لها والتى تتضح فى الآتى ...

(١) أن الإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف معينة . وهذا يعنى أن الإدارة حينما تمارس مع تنظيمات من الأفراد ، فإن هذه التنظيمات نشأت لتحقيق أهداف معينة ورغم أن نوعية هذه الأهداف تختلف من منظم إلى أخرى تبعاً لاختلاف نوعية هذه المنظمات فإن الإدارة فى هذه التنظيمات تسعى لتحقيق أهداف معينة وهى بذلك تسهم فى تحقيق أهداف المنظمة ولا تعتبر الإدارة ناجحة إلا إذا حققت أهدافها بأقل تكلفة وبأعلى مستوى ممكن من الإتقان والجودة وفى أقصر وقت ممكن ووجود أهداف للإدارة يجعل جميع عملياتهم تتجه نحو تحقيق هذه الأهداف من ناحية وتساعد أيضا فى قيام مدى نجاح الإدارة أو فشلها على أساس تقييم إعجازها فى ضوء أهدافها .

(٢) أن الإدارة تعتبر عملية ويشير مفهوم العملية الى الطبيعة الديناميكية للإدارة فعلى الرغم من أن الإدارة لها قواعدها وأسس تستند عليها وبمبادئ تحكم عملياتها إلا أنها غالبا تواجه مواقف متغيره تتطلب من الإدارى أن تكون لدية المهارة فى استخدام هذه المبادئ وفقا لهذه القواعد المتغيرة فالإدارة يمكن القيام بها وفقا لنماذج ثابتة وأنماط جامدة . وإذا كانت الإدارة تعرف على أنها عملية إلا أنها فى الواقع تتضمن عددا من العمليات فهى تتضمن التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوظيف والرقابة وغيرها من العمليات الإدارية .

(٣) تعنى الإدارة بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة ، وهى المسئولة عن توجيه هذا السلوك بقصد استمرار النشاط ، وقد أكد ذلك تعريف الإدارة على أنها

توجيه الجهد البشرى لتحقيق هدف معين. فالأفراد حينما ينضمون إلى تنظيم معين لا يلتقى عليهم الغرض ، بل أن لكل منهم غرض أو أكثر يسعى لتحقيقه . كما أن للتنظيم أهدافه وأغراضه . وقد تتفق أغراض وأهداف التنظيم وأغراض وأهداف الأعضاء ، إلا أنه فى بعض الأحيان قد تختلف أغراض وأهداف التنظيم عن أغراض وأهداف الأعضاء سواء كان ذلك بدرجة كبيرة أو بدرجة محدودة .

لذلك من غير المنطقى أن يترك كل عضو من أعضاء التنظيم يسلك وفقا لأغراضه وأهدافه بل ينبغى أن يكون سلوكهم وفقا لمقتضيات التنظيم ومتطلبات أهدافه . وحتى يكون هذا السلوك سلوكا تنظيمياً كان لابد من الإدارة حتى تقوم بتوجيه سلوك هؤلاء الأفراد نحو هدف أو أهداف محدده متفق عليها فى التنظيم . ولا شك أن هذه العملية من شأنها أن تحافظ على التنظيم واستمراريته فى ممارسته نشاطه .

(٤) أن اتخاذ القرارات هى أساس الإدارة وجوهرها ، هذه القرارات هى التى تحكم سلوك الأفراد فى استخدامهم للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة ، وهذه القرارات تتصل بالعمليات الإدارية المختلفة ، فقد تكون هذه القرارات ، قرارات تخطيطية تتضمن تحديد الأهداف ووضع الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف وقد تكون قرارات تنفيذية تتصل بتوزيع المسئوليات وقد تكون قرارات خاصة بالتوظيف والتعيين .

ولعل هذه الخصائص المختلفة هى التى دفعت البعض إلى تعريف الإدارة بأنها " عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة فى إطار الظروف البيئية المحيطة .

وجدير بالذكر أن نشير إلى مفهوم آخر مرتبط بمفهوم الإدارة وهو مفهوم الإدارى أو المدير " فالمدير هو عضو المنظمة الذى يمارس سلطة توجيه وتنسيق العمل الذى يبذله أفراد " مرؤوسين له " .

ويشير ذلك إلى أن هناك عملا يجب انجازه أو تنفيذه وأن هناك أفراد عليهم أن يقوموا بهذا العمل وهناك شخص آخر عليه تقع مسئولية توجيه وتنسيق هذا العمل الذى يقوم به هؤلاء الأفراد حتى يتحقق أمامها شوطا حتى تصل إلى هذا الاعتراف المجتمعى

شأنها في ذلك شأن غيرها من المهن مثل الطب والهندسة والمحاماه حيث مازال هناك الكثير من الأشخاص الذين يمارسون العمليات الإدارية دون أن يسبق لهم الإعداد العلمى الذى يؤهلهم لممارسة هذه المهنة .

١-٣ إيكولوجيا الإدارة :

١-٣-١ مفهوم الإيكلوجيا :

تعود كلمة ايكولوجيا إلى كلمتين : الأولى هى الكلمة اليونانية ومعناها العام إلى البيئة أما الكلمة الثانية فهى ومعناها علم وبذلك يصبح المعنى العام للكلمة هو علم البيئة أو علم التنبؤ ، وقياس على ذلك يكون هو العلم الذى يدرس النشاط البشرى للأفراد فى بيئة معينه لمعرفة مدى التفاعل بني الإنسان والبيئة .

وهناك وجهات نظر مختلفة بشأن مفهوم هذا العلم ، ولكن ما يتصل بهدف هذا الفصل هو وجهة نظر " بيرجل " حيث يرى أنه يشير إلى نظرية للعلاقات المتبادلة بين مكان الإقامة والإنسان أن العلاقة بين المنظمات والبيئة علاقة عضوية أساسها مواجهة احتياجات المجتمع وتلبية رغباته وفي مقابل ذلك فالمجتمع يتكفل بدعم ومساندة المنظمات التى تقوم على خدمته ، ويعمل على توفير ما تحتاجه من موارد مادية وبشرية وفى مقابل ذلك الدعم فإن المنظمات تتعهد بالالتزام بالقيم والعرف والقوانين التى تنظم حياة المجتمع.

لذلك كان الاهتمام بدراسة علاقة المنظمات بالبيئة والتأثير المتبادل بينهما وهو ما يطلق عليه " إيكولوجية الإدارة " .

وكلمة ايكولوجى كلمة إغريقية من مقطعين الأول ويعنى ما يحيط بالشىء ، والثانى ويعنى علم ، أى أن الكلمة يقصد بها العلم الذى يدرس البيئة التى تحيط بالشىء ، أو العلم الذى يبحث فى الإطار الذى يتحرك الشئ فى دائرته .

١-٣-٢ أهمية دراسة أيكولوجية الإدارة :

دراسة ايكولوجية الإدارة تعطى للإداريين مؤشرات فكرهم الإدارى بالنسبة لما يلى :

١- ان كل نظام إدارى يقم فى مجتمع معين يمثل هذا المجتمع وثقافته واحتياجاته وبالتالى فاستيراد نظام إدارى ناجح فى مجتمع لأخر لايعنى ضرورة نجاحه فى المجتمع المنقول إليه .

٢- كذلك فإن فى داخل المجتمع الواحد الذى تتعدد فيه الظروف الاجتماعية ، من الخطأ تعميم نظام إدارى واحد على جميع قطاعاتة فمثلا لا يصح أن تطبق النظام الإدارى المستخدم فى المدينة الواسعة متعددة الأنشطة على القرية الصغيرة ذات الأنشطة المحددة .

٣- لا يصح تطبيق نظم إدارية استخدمت خلال مراحل سياسية وفكرية سابقة على الظروف الحاضرة المتغيرة ، فما كان يصلح من نظم إدارية فى مجتمع ما قبل العبور لا يصلح اليوم لمجتمع الانفتاح .

٤- المعايير التى يتم بها اختيار القادة الإداريين يجب أن تتناسب مع النظام الإدارى والذى هو بالتبعية يتمشى مع قيم وتقاليد المجتمع وثقافته ، فالقادة الإداريون الذين كانوا يصلحون فى ظل الإدارة التقليدية لا يصلحون فى ظل الإدارة الحديثة ، فالقائد الإدارى فى الإدارة التقليدية يتم اختياره على ضوء ما يتسم به من صفات أرستقراطية بينما القائد الإدارى فى الإدارة الحديثة يتم بالعلم والفن والخبرة ، ولعل هذه المؤشرات الأربعة أصبحت تحتل اليوم أهمية بالغة وخاصة فى مجتمعنا ويتردد الحديث عنها عند الحديث عن أى محاولة للوصول إلى إصلاح إدارى فى مصر .

وما ينبغى التأكيد عليه هنا هو أنه ينبغى على كل منظمة أن تكون على دراية بهذه العناصر البيئية ، وبأنها متعددة ومتغيرة ، وبأن بعض هذه العناصر والمكونات قد يكون له أهمية كبرى فى نجاحها أو فشلها .

ولكن قد يثور تساؤل : أى هذه العناصر البيئية تعتبر على درجة كبيره من الأهمية ؟ الحقيقة أن العناصر التى تعتبر "هامة للغاية " هى تلك العناصر التى تساعد المنظمة أكثر – بصورة مباشرة أو غير مباشرة – فى تحقيق أهدافها أو التى تجعل المنظمة فى وضع يمكنها من تحقيق هذه الأهداف .

وتأسيساً على ذلك فإن المنظمة السليمة هى تلك المنظمة التى تعرف : ما هى أهدافها ؟ وأى العوامل البيئية تؤثر عليها أثناء سعيها لتحقيق هذه الأهداف ؟ وبعد أن تتعرف المنظمة على ذلك وتعترف به ، ينبغى عليها أن تتعامل بواقعية مع هذه العوامل، والهدف من وراء ذلك كله هو أن تكون علاقة متبادلة صحية بين المنظمة وبين بيئتها من أجل تحقيق فائدتها المتبادلة .

١-٣-٣ طبيعة العلاقة بين المنظمة والبيئة :

يمكننا أن نميز بين عدد من الاتجاهات التي تعكس نفسها في كل الكتابات التي تناولت العلاقة بين المنظمة وبين بيئتها الكلية .

وهذه الاتجاهات تتلخص فيما يلي :-

(أ) أن المنظمة تتأثر تماماً بالبيئة ، فالبيئة هي التي تحدد وتشكل المنظمة وطبقاً لذلك فإن هذا الاتجاه يرى أن للدولة ، من خلال قوانينها ومؤسساتها الإدارية ، ومحاكمها، وسلطاتها المنظمة ، هي التي تضع الحدود لتفاعل المنظمات ، ومن ثم تنظيم العلاقات بينها .

(ب) أن البيئة تتأثر تماماً بالمنظمة .. وجهة النظر هذه ترى أن المجتمع يتكيف مع المنظمات – الكبيرة والمعقدة والرسمية بالطبع – ولهذا فالمنظمات قادرة على أن تشكل المجتمع . وطبقاً لما ذكره " تشالرز بيرو Perrow " " فإننا نوجد في مجتمع المنظمات ، ومن ثم فالمنظمة تحدد وتبدع وتبدع وتشكل بيئتها " .

بل أن أصحاب هذا الاتجاه يرون أنه من الخيال المحض أن ننظر إلى المنظمة على أنها تتكيف مع بيئة عنيفه وديناميه ، متغيره دائماً وأبداً وأن الحقيقة والواقع هو أن المنظمات القوية تسيطر تماماً على بيئتها .

(ج) أما وجهة النظر الثالثة فهي ليست متطرفة ، ومن ثم فإنها لا تتبنى أي الاتجاهين السابقين ، ولهذا نجدها لا تفترض أن التأثير كله للبيئة كما تفعل المدرسة الأولى ، كما أنها لا تسلم بأن التأثير كله للمنظمة كما تقول وجهة النظر الثانية ، ولكن هذه المدرسة تعتبر أن التأثير بين المنظمة والبيئة يكون " متبادلاً " يقول هربرت هكس H. Hicks وإلى درجة ما فإن كل منظمة تتأثر ببيئتها ، وهي بدورها – أي المنظمة – تستطيع أن تؤثر في بيئتها إلى حد ما .

(د) وهناك من العلماء من يناقش علاقة المنظمة بالبيئة ليس على أساس التأثير أو التأثر عموماً ، ولكن على أساس مدى اعتماد المنظمة على هذه البيئة تحديداً .. ولهذا نجد بعض العلماء يضع هذه العلاقة – بين المنظمة والبيئة – على " متصل كمي " Continuum يبدأ في طرفه الأيمن ثم تحكم المنظمة الكامل في البيئة المحيطة ، وينتهي – في طرفه الأيسر – إلى اعتماد المنظمة الكامل على بيئتها .

١-٣-٤ الأثر المتبادل بين المنظمة والبيئة :

- أولاً : أثر المنظمة على البيئة .
- ثانياً : أثر البيئة على المنظمة .

أولاً : أثر المنظمة على البيئة

كما أن للبيئة أثراً على الإدارة فإن الإدارة بالمثل لها أثرها وانعكاسها على البيئة ، يمكن أن نجمله فيما يلي :

(١) أثر الإدارة على البيئة الجغرافية :

يمكن القول بأن الإدارة لها أثرها على البيئة الجغرافية والطبيعية مثل استزراع بعض الصحارى " مديرية التحرير " ، الوادى الجديد " وإدخال زراعات جديدة أو سلالات ممتازة أو شق أنفاق أو ترع أو تحويل مجارى بعض الأنهار وإقامة السدود والخزانات لمواجهة الفيضانات وانخفاض منسوب المياه ، كذلك استخدامات التكنولوجيا الحديثة في تحويل مياه البحار إلى مياه عذبة ، كذلك كان للإدارة دور فى عمليات التنقيب عن الثروات الطبيعية واستقلالها .

(٢) أثر الإدارة على البيئة السكانية :

تلعب الإدارة دوراً هاماً بالنسبة للكثافة السكانية عن طريق تنظيم عملية الهجرة الداخلية من المناطق المزدحمة إلى المناطق المستحدثة أو الهجرة الخارجية لخارج المجتمع ، كذلك تساهم الإدارة فى رفع أو خفض معدل الزيادة الطبيعية للسكان " معدل المواليد بالزيادة أو النقص " كذلك تساهم فى رفع مستوى الخدمات الصحية مما يساعد على رفع متوسط العمر وخفض معدل الوفيات .

(٣) أثر الإدارة على النظام الاقتصادى :

أدت الإدارة إلى إحداث تغييرات جذرية فى النظام الاقتصادى فساعدت على حسن إدارة فروع الإنتاج القائمة فى المجتمع كالزراعة مثلاً مما ساعد على رفع إنتاجية الفروع، بجانب ذلك أدت الإدارة للمساعدة على خلق وإدارة فروع إنتاج جديدة تلبى احتياجات المجتمع كالتصنيع .

كما أن الإدارة لها دور فى نظام الإنتاج وحجمه وقطاعاته ونظم التوزيع والاستهلاك .

ولعل الإنفتاح الاقتصادى خير مثال يبين تأثير الإدارة على النظام الاقتصادى ، فلعلنا نقر أن المشكلات الإدارية التى تواجه هذا الانفتاح أثرت على النظام الاقتصادى ولم تمكن المجتمع من جنى ثمار هذا الانفتاح على أكمل وجه .

(٤) أثر الإدارة على البيئة الاجتماعية والثقافية :

ساعدت الإدارة عن طريق دورها فى إنجاح سياسة التصنيع ونشر التعليم بمراحله المختلفة والتوسع فى مساحة الأرض الزراعية وزيادة حجم العمالة ورفع الأجور والحقوق العمالية على تحقيق توسع فى حجم الطبقة المتوسطة فى المجتمع وتضييق الهوة بين الطبقات .

كما أن ذلك ساعد أيضاً على توفير الفرص المتكافئة لجميع الأفراد على التدرج فى الهرم التنظيمى للمنظمة ليصل أى منهم لقمة الهرم ، أى أصبح من حق كل فرد المرور من طبقة اجتماعية لأخرى وهذا ما يعرف بمرونة الحراك الاجتماعى .

ساعد اتساع وانتشار المنظمات على توفير فرص العمل وخروج المرأة لسوق العمل وحصولها على حقوق متكافئة مع الرجل من أجور ومرتبات وترقيات ومعاشات مما أدى لإحداث تغيير فى دور المرأة فى المجتمع .

أثرت المنظمات على النظم الاجتماعية وخاصة النظام الأسرى فأصبحت الأسرة البسيطة هى النمط السائد اليوم وتغيرت صورة العلاقات داخل الأسرة فأصبحت قيادة مشتركة بين الزوجين بعد أن كانت متركزة فى يد الرجل ، كما أثر خروج المرأة للعمل على تربية الأطفال وتنشئتهم ، كما أن الإدارة أثرت على العرف والتقاليد فأصبح القانون يمثل السلطة الملزمة للأفراد واهتز لحد ما العرف والتقاليد خاصة فى المدن الصناعية ، كما أثرت الإدارة على النظام الدينى وخاصة فى الدول الغربية والشيوعية فأصبح الأفراد أقل تمسكاً بالدين والتعاليم الدينية .

ثانياً : تأثير البيئة على المنظمة

لعله من الواضح أن " بيئة المنظمة " هى التى توفر الموارد والفرص والمحددات للمنظمة ، فإذا أرادت المنظمة أن تنجح وتزدهر فيجب عليها أن تتكيف باستمرار مع بيئتها التى دائماً ما تتغير ، وفشل المنظمة فى التكيف على نحو ملائم مع البيئة إنما يعتبر سبباً قوياً لفشل المنظمة على الإطلاق .

وكما سبق أن ذكرنا فإن المنظمة وبيئتها يكونان فى حالة اعتماد متبادل فالمنظمة تعتمد على بيئتها فيما يتصل بالموارد والفرص الضرورية لوجودها كذلك فإن البيئة تضع حدوداً لأنشطة المنظمة .

وتطبيقاً للمدخل النسقى Systemic فى التحليل ، فإن البيئة تساهم بموارد قيمة بالنسبة للمنظمة ، إذا ما وفرت هذه المنظمة سلعاً وخدمات مرغوبة للبيئة . وعندما تفعل المنظمة ذلك فإن أنشطتها ينبغى أن تكون مقبولة من البيئة .

ومن خلال التغذية المرتدة فإن البيئة تستجيب إلى السلع والخدمات المنتجة بواسطة المنظمة ، كما تستجيب إلى أنشطة المنظمة ، وبعد ذلك تقيم البيئة هذا كله ، ثم تحدد الموارد المستقبلية التى سوف تساهم بها وكذلك القيود التى ستضعها على أنشطة المنظمة .

وبتعبير أخر فإن العوامل البيئة تؤثر على المنظمة بطريقتين : أنها تضع الحدود والمحددات ، كما أنها توفر الموارد والفرص والتحدى كما يقرر " هكس " ومن الملاحظ أن الحدود نفسها – مثلها فى ذلك مثل العوامل البيئية ذاتها ، قد تكون حدوداً منظورة ، وملموسة ، وقد تكون غير منظورة ومع ذلك تظل حقيقية ولها وجود واقعى . فالموقف الاجتماعى الذى توجد فيه المنظمة يحدد نوع السلوك الذى سوف يتم السماح به للمنظمة .

وعلاوة على وضع الحدود ، فإن العوامل البيئية توفر الفرص والتحديات بالنسبة للمنظمة ، حيث ان البيئة توفر السوق للمنتج الجديد – سلعة كانت أم خدمة – لكى ينجح . أما بالنسبة للتحدى فيعنى هنا دور البيئة فى استثارة المنظمة لكى تبرز كل ما لديها من طاقات كامنة ، ويعبر " هكس " عن هذه الفكرة قائلاً : " أن العبارة التى تقول بأن القمر هناك ، يبدو أنها تعمل على إيجاد الرجل المستحث للذهاب إلى هذا القمر " .

١-٤ تطور الفكر الإدارى ...

يغلب علينا الظن بأن الإنسان البدائى وقبيلته من عشرة آلاف سنة ، لم يكن يعرف شيئاً من أمور الإدارة . ولكن الراجح أن القبيلة البدائية كانت لها نظمها فى الإدارة ، كما كانت لها قواعدها لرعاية الأبناء ، وعقاب المذنبين ، وطقوس العبادة ، وآداب المائدة وغيرها . وتدل الشواهد على أن القبيلة البدائية أدركت الحاجة إلى السلطة ، فقد كان شبان القبيلة يشبون على تبجيل وخشية ما أطلقت عليه " الرجل العجوز " أو قائد القبيلة

جزاء لبقائه حياً عجوزاً يمدهم بحذقه وحكمته ، فيتعلمون منه . وهكذا اصبح تبجيلهم لـــه هو مصدر سلطته عليهم .

وإذا كانت العمليات الإدارية من قيادة وتوجيه وتنظيم وتنسيق للجهود البشرية ، قد ظهرت في تاريخ المجتمع الإنساني ، عندما شعر الإنسان بضرورة التعاون مع غيره من البشر ، لتحقيق أهداف جمعية مشتركة ، فإن نشأة الإدارة كانت ضرورة حتميـــة عنـــدما ظهرت في حياة الإنسان منظمات متخصصة تعمل على تلبية ومواجهة رغبات الإنـــسان وحاجاته المتنوعة ، والتي عجزت الأسرة بشكلها المألوف عن إشباعها .

وحيث أنه من المعروف أنه كلما تقدم المجتمع في التحضر والمدنية كلما ظهرت الحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفراده وجماعاته المختلفة ، وأصبح لـــلإدارة دور فعـــال ومؤثر في تنظيم شئون المجتمع وحياة أفراده بصفة عامة . ولقد كان الأفراد في المجتمع البدائي يعيشون منفردين يسعى كل منهم إلى الحصول على ما يساعدهم علـــى اســـتمرار حياتهم وإشباع أهم احتياجاتهم الإنسانية وأهمها الطعام عن طريق الـــصيد أو الـــزرع ، وبمرور الوقت زادت حاجة الأفراد إلى التعاون فيما بينهم لتحقيق مـــصالحهم المـــشتركة والتغلب على ظروف ومشاكل الحياة .

وباستمرار التطور ظهرت العشائر فكانت الحاجة إلى القائد الذي يتولى مـــسئولية توزيع الأعمال وفض المنازعات ورعاية المحتاجين ، واستمر تطور المجتمـــع لتظهـــر القرى ، والمدن ، إلى أن وصلت إلى ظهور الدولة بأجهزتها المختلفة ، وظهـــر معهـــا ممارسة العمليات الإدارية المختلفة من قيادة وتوجيه وتنسيق للجهود البشرية نتيجة لشعور الإنسان بضرورة التعاون مع غيره من البشر لتحقيق أهدافهم المشتركة .

وسوف نستعرض تطور الفكر الإداري من خلال :

أولاً : الإدارة في الحضارة القديمة .

ثانياً : الإدارة في العصور الوسطى .

ثالثاً : الإدارة في صـــدر الإسلام .

رابعاً : الإدارة في الحضارة الغربية .

أولاً : الإدارة فى الحضارات القديمة .

تشير الكتب السماوية إلى أن عدداً من المبادئ والمفاهيم الحديثة ، يمكن إرجاع أصولها إلى القدماء . فقد ذكر في الانجيل أن الملك سليمان أدار حكم بلاده بإقامة مشروعات إنشاء وتعمير ، وإبرام المعاهدات ، وعقد الاتفاقيات التجارية . على أنه قبل مجيء مملكة سليمان الحكيم كانت هناك حاجة إلى نظم لحكم الناس وإدارة شئونهم تولاها رجال الدين بفضل مراكزهم الروحية ، واستغلال خوف الإنسان من خوارق الطبيعة وسخرية الناس ، وبذلك ضمنوا ولاء الناس لنظمهم . وقد استمدت هذه الأساليب طابعها المميز من المماسات الدينية والدنيوية ، التى سادت الحضارات القديمة كالحضارة المصرية القديمة ، والحضارة السومرية ، والحضارة البابلية ، والعبرانية ، والصينية ، والإغريقية .

١- التنظيم والتخطيط فى مصر القديمة :

يدل بناء الأهرامات والأدب المصرى القديم على أن المصريين عرفوا التنظيم والإدارة منذ ٥٠٠٠ سنة قبل الميلاد . فقد أقام الملك خوفو هرماً يقوم على قاعدة مساحتها ثلاثة عشر فداناً ، ويتكون من ٢,٣٠٠,٠٠٠ قطعة من الحجر ، تزن كل منها في المتوسط ، ما بين طنين وطن ونصف طن ، ويقدر العلماء أن عملية بناء هذا الهرم قد استغلت جهد ما يقرب من مائة ألف رجل ، واستغرقت عشرين عاماً . وهذا يعنى فى ضوء معايير العصر ، إدارة وتوجيه جهود مدينة قوامها مائة ألف نسمة ، خلال فترة تزيد عن عشرين عاماً . وهى مهمة إدارية مترامية الأبعاد متناهية الضخامة . ويقول "كلاود " " إذا تأملنا ما يقتضيه إنجاز كهذا من ممارسة عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة، اتضح لنا أن المفاهيم والأساليب الإدارية التى نعرفها ، ليست وليدة القرن العشرين " .

٢- الفكر الإدارى فى مصر القديمة :

توجد أمثلة للفكر الإدارى يتضمنها الأدب المصرى القديم . ففى الكتابات المصرية والمخطوطات القديمة ، مجموعة من النصائح يوجهها الآباء إلى أبنائهم ، فى أمور الإدارة ، كشئون الأفراد والتخطيط واستخدام المستشارين . ومن أمثلتها : " إذا كنت ممن يتقدم الناس إليهم بالالتماسات ، فكن هادئ النفس إذ تستمع إلى ما عسى أن يقوله

صاحب الالتماس ، لا توجه إليه لوماً قبل أن يفرغ ما فى صدره . ويذكر ما أتى من أجله .. وليس من الضرورى أن تجيبه إلى ملتمسة لكن حسن استماعك إليه من شأنه أن يريح قلبه " . كما أدرك المديرون من قدماء المصريين أهمية التخطيط والائتناس بمشورة المستشارين ، على نحو ما تدل ما تدل عليه الفقرات التالية : " ينبغى على القائد أن يدخل فى حسبانه الأيام القادمة " " ما أعظم العظيم الذى يأتنس بمستشارين عظماء " .

٣- الرقابة الإدارية فى سومر " الحضارة السومرية " :

عثر الباحثون فى " سومر " على بعض الوثائق التى تدل على أن أهل سومر قد مارسوا لوناً من الرقابة الإدارية . فقد كان للكهنة عندهم نظاماً ضريبياً محكماً أداروا به أمول الدولة ، والعقارات ، وقطعان الأغنام ، والماشية . ولما كان أولئك الكهنة غير مخادين ، فقد كانوا يكلفون بتقديم تقارير أو حسابات بأماناتهم لكبير الكهنة ، الذى مارس نوعان الرقابة الإدارية عليهم .

وتنطوى الرقابة الإدارية فى " سومر " على نظم لكتابة وتسجيل البيانات المتعلقة بكافة المعاملات التى يمارسها الكهنة . وقد كانت هذه النظم من أول الوثائق التى أعدها السومريون منذ خمسة آلاف سنة للرقابة الإدارية .

٤- البابليون والإدارة " الحضارة البابلية " :

عرف القدماء فى " بابل " فن المسئولية الإدارية . فقد تضمن قانون " **حمورابى** " عدة مبادئ عند الحد الأدنى للأجور ، وعن الرقابة ، وعن المسئولية . ويقول " كلاود " أن كافة القوانين التى خلفتها لنا الحضارة البابلية ، تتسم بطابع المعاملات المتعلقة بأمور مثل : البيع ، والشراء ، والقروض ، والعقود ، والشركات ، والاتفاقيات ، والتعهدات . فقد كانت كل المعاملات التجارية توثق توثيقاً محكماً على ألواح ، كوسيلة للرقابة .

كما شهدت " بابل " فى عهد " بنوخذ نصر " بعض ألوان الرقابة على الإنتاج والمكافآت التشجيعية . فقد استخدم البابليون الألوان المختلفة ، كوسيلة للرقابة على خيوط الغزل ، التى يتداولها المصنع ، وبذلك تهيأت للإدارة وسيلة للرقابة على سير العمل ، فى المصانع ، وفى مطاحن الغلال ، وغيرها . كما كانت الأجور تصرف للعاملين فى صورة أطعمة يتوقف قدرها على حجم الإنتاج كوسيلة لتشجيعهم على زيادة الإنتاج .

٥- العبرانيون والإدارة " الحضارة العبرانية " :

كان موسى عليه السلام من أعظم العبرانيين فى إسهاماته ، فقد كان رسولاً وقائداً ومديراً ، له قدرة على الحكم والتشريع وإقامة العلاقات الإنسانية . ومن أعظم إنجازاته الإدارية ، فراره بقومه من مصر إلى فلسطين ، وما اقتضته هذه العملية من إعداد وتنظيم وتنفيذ . وقد أبرزت هذه العملية مبدأ التفويض ومبدأ الاستثناء ونطاق الرقابة .

٦- الصينيون والإدارة " الحضارة الصينية " :

أدرك الصينيون القدماء الحاجة إلى استخدام أساليب مميزة لاختيار الموظفين وترتيب وظائفهم . كما عرفوا مبكراً فكرة استخدام المستشارين والمساعدين إلأى جانب مبدأ التخصص وتطبيقه فى مجالات معينة ، مثل تقسيم مراحل العمل والحرف التى يتوارثها الصناع أبا عن جد .

٧- الإغريق والإدارة " الحضارة الإغريقية " :

لعل الإغريق هم الذين قدموا أول الوثائق المتعلقة بمبادئ الإدارة فيما كتبه فلاسفتهم عن فكرة الكلية فى الإدارة ، والتخصص فى العمل والسلطة ، ودراسة الحركة ، واعتبارهم الإدارة كفن من الفنون .

ثانياً : الإدارة فى العصور الوسطى

اتسمت الحياة الإنسانية فى العصور الوسطى بانخفاض مستوى المعيشة فى أوربا وانشغال الناس بتلبية حاجاتهم الأساسية . وكانت المشكلة لولى التى واجهت الفرد هى الحماية من العدوان والسرقة والجريمة . ولتحقيق هذه الحماية التمس الفرد حماية من هم أقوى منه فى مقابل فقد حريته الشخصية وقبول التبعية ، وبذلك ظهر الإقطاع . ولعل الوصف الموجز للملامح الرئيسية للتنظيم الإقطاعى الذى قام فى بداية العصور الوسطى، وأشكال الإدارة فيه ، يساعد على توضيح أسلوب تنظيم الدولة الذى ساد أوروبا فى هذه الفترة التى عرفت بالعصور المظلمة .

(أ) التنظيم الإقطاعى المركزى :

تخذ التنظيم الإقطاعى شكلا هرميا مع تدرج تنازلى للسلطة المفوضة ، حيث يأتى فى القمة الملك ، ويليه كبار النبلاء ، ثم أتابع التساج من الإقطاعيين . وقد تملك

الإقطاعيون المقاطعات ، يحتفظون بها ، بشرط أداء خدمات الملك ، ذات طبيعة مالية وعسكرية . وقد نتج عن هذا النظام تدرج مضطرد متتابع ينتهى بأصغر وحدة إقطاعية ، تتكون من صغار الملاك ثم العبيد . والذى يتضح من خلال ...

١- مبدأ الحصانة واللامركزية :

اهتز النظام المركزى الإقطاعي بظهور مبدأ الحصانة الذى خول النبيل حق حكم الإقليم حسبما يشاء ، وأصبحت الوحدة الإقطاعية وحدة إدارية لها محكمتها الخاصة ولهذا كان نظام الإقطاع من أول المحاولات التى أظهرت مبدأ اللامركزية كما أظهر مشكلة تحقيق التوازن بين مركزية السلطة والاستقلال الذاتي المحلي ، فقد كانت اللامركزية ضرورية لتوفير العناية والمرونة اللازمة للتوافق بين مقتضيات السياسة والظروف المحلية فى حين كانت المركزية ، من ناحية أخرى ، ضرورية للضمان تحقيق التكامل بين مصالح المقاطعات .

٢- التنظيم فى ظل الإقطاع :

تعلم الحكام فى ظل الإقطاع أن قوة التنظيم تكتسب بالرقابة الهرمية التى تقوم على التبعية والولاء ، والمناداة بالمصلحة العامة للأطراف جميعاً غير أنهم افترضوا وجود هذه المصلحة العامة دون محاولة منهم لأثارتها وتوجيه جهود الأفراد نحوها كما تعلم الحكام أن تفويض السلطة ليس تنازلاً وتخلياً عنها ، وأن من يفوض السلطة ، له حق استردادها، وكما أن التفويض هو إشراك فى المسئولية لا تحويل لها أو نقلها .

(ب) القيادة عند الفارابى :

كان " الفارابى" من الفلاسفة العرب الذين اسهموا فى الفكر العالمى ولعل أهم ما اسهم به تقديمه لما يسمى " براء أهل المدينة الفاضلة " وفى وصفه لهذه المدينة قدم " الفارابى " مفهومه للقيادة ، وقد قال فى ذلك فى الدولة المثالية يجب أن يتدرج الحكام بحيث يأتمرون جميعاً بأمر الوالى أو الأمير فى قمة الدرج وينبغى أن يتحلى هذا الأمير رئيس الدولة المثالية أو صاحب الأرض كلها بخصال معينة هى : الذكاء العظيم ، والذاكرة الواعية ، واللباقة والحزم دون ضعف ، وصدق العزم على إتيان الخير وحب العدل والإقبال على العلم وحب الصدق ، واجتناب الرذيلة والاعتدال فى الطعام والشراب والملذات وبعض الثراء ولابد أن تجتمع هذه الخصال جميعاً فى رجل واحد ، فلا بد من

التحقق مما إذا كان هناك رجلان أو ثلاثة رجال تتـوافر لـديهم مجتمعـين الخـصال المطلوبة فإذا كانا أثنين فلا بد أن يحكم كلاهما الدولة النموذجية فإذا كانوا ثلاثـة وجـب عليهم أن يتولوا الحكم وإذا احتاج الأمر إلى عدد أكبر وجب أن يقلد هذا العـدد الأكبـر مقاليد الحكم .

(ج) المبادىء الإدارية عند " ماكيافيللى " :

سلط " ماكيا فيللى " فى كتابى " الأمير " والمحاورات الضوء على فكر العصر فى المبادىء إدارية أربعة هى :

١- مصدر السلطة ٢- تماسك التنظيم ٣- القيادة ٤- البقاء .

١- مصدر السلطة :

رأى " ماكيافيللى " أن استمرار بقاء الحكومات يتوقف على تأييد الجمـاهير فقـد يحصل الأمراء على السلطة بالقوة ، أو الوراثة ، ولكن لكى يفرضوا رقابة حازمة ، لابد أن يكتسبوا بطريقة ما تأييد الشعب ، وهو ما يعبر عن مفهوم القبول فى السلطة ، ومعناه أن السلطة تسير من القاعدة إلى القمة وليس من القمة إلى القاعدة.

٢- تماسك التنظيم :

رأى " ماكيافيللى " أنه لاستمرارية حيوية الدولة ، ضروه تطبيق مبـدأ التماسـك والترابط ويقصد به الاحتفاظ بالوحدة عن طريـق سـيطرة الحكـام علـى أصـدقائه ، ومراقبتهم، فى حرص وحذر ، والتهدئة من روعهم لاستخدامهم فى صـالحة أن الفكـرة الأساسية من هذا المبدأ هى المعرفة المسبقة لما يتوقعه الحاكم من الناس ، ومعرفة الناس لما يتوقعه حاكمهم ، أى توافر ظروف المصارحة بينهم ويدعم هذا المبدأ معرفة النـاس لنوع العقوبات التى توقع على الجرائم المختلفة ، وليس للإنسان أن يتجنب العقاب بفضل ما أداه من أعمال مسبقة فمرتكب الجريمة يجب أن يلقى القـصاص دون نظـر لفـضل سابق.

٣- القيادة :

فرق " ماكيافللى " بين نموذجين للقادة النموذج الطبيعى والنموذج المكتسب ففـى كتابه " الأمير " ذكر " ماكيافيللى " ملوكاً وأمراء حصلوا على السلطة بالوراثة ، ولكـنهم

فشلوا كقادة ، لأن شخصيتهم كانت تنقصها الخصال التى يتميز بها القائد العظيم فالقائد كما يراه "ماكيافيللى " يجب أن يتصف بالخصال التالية :

١- أن يوحى إلى عشيرة بانجاز أعظم مما ينجزون .

٢- أن يحاول رفع الروح المعنوية فى أوقات الأزمات .

٣- أن يشمل جميع الطوائف بعناية ، ويختلط بهم من آن إلى آخر .

٤- أن يكون قدوة فى الإنسانية وحب الخير .

٥- أن يحرص دائما على وقار منصبة ، فلا يتخاذل ، ولا يتقاعس فيما يفعله .

٦- أن يقدم المنح والمكافآت التشجيعية إلى الذين يرفعون شأن المدينة.

٧- أن يشجع المواطنين على ممارسة مهنهم وحرفهم بأقصى طاقتهم ، عن طريق ضمان إنصافهم ، وعدم حرمانهم من نتائج ما حققوه .

٨- أن يكون حكيماً بصيراً بسير الأحداث قادراً على الاستفادة منها .

٩- الا يتواكل أو يتخاذل بل يتعلم كيف يستغل الفرصة التى تتاح .

١٠- أن يكون قادراً على تتبع الأحداث وتحديد اتجاهاتهم ويتهيأ لمواجهتها .

١١- أن يكون حكيماً يميز بين من يخلص له ، ومن لا يبغى غير مصلحته .

٤- البقــاء :

رأى " ميكافيللى " أن الهدف الأول للتنظيم هو البقاء ، لذلك يجب على القائد أو الحاكم أن يكون دائم اليقظة ، على استعداد لمواجهة الأخطار ، فيقضى عليها وهى فى مهدها . وعندما يواجه الخطر ، فمن حقه اتخاذ التدابير القاسية . ومن حقه أن يغفل ويسقط كل المزاعم عن الفضيلة إذا اقتضى الأمر ، ويخون الأمانة ، عندما تكون الأسباب التى حملته على أن يربط نفسه بها ليس لها وجود .

(د) نظام الإنتاج المبكر :

كان النظام السائد فى معظم بلاد العالم الغربى فى أوائل القرن الثامن عشر هو نظام الإنتاج البدائى ، وهو المرحلة الأساسية لحضارة الإنتاج المادى . فعندما بدأ الناس فى زراعة الأرض وتصنيع منتجاتها ، تلبية لاحتياجاتهم بدلاً من جنى الثمار البرية

والصيد والقنص ، توافرت لهذا النظام عناصره الأساسية . فقد تطور هذا النظام بفضل تطبيق فكرة التخصص ، بحيث كان الإنسان يقتصر على إنتاج سلعة أو سلعتين لبيعها أو المقايضة عليها والتى أصبحت جلية من خلال ...

(١) نظام الإنتاج المنزلى :

ويقوم نظام الإنتاج المنزلى ، عادة ، على أساس أسرى ، بحيث تكون هناك مزرعة ملحقة بالبيت ، يؤدى العمل فيها الفلاح وأسرته . وعند صنع النسيج مثلاً ، كانت الأسرة تستخدم مغزلاً ، وتشترى المواد الخام اللازمة ن وتقوم ببيع المنتجات فى السوق المحلية ، بالأسعار التى يمكن الحصول عليها .

وقد ظل هذا النظام قائماً لفترة طويلة ، وساعد على استمراره عاملين رئيسيين هما : صغر رأس المال المستثمر فى الآلة (المغزل) وعدم تمركز السكان فى مدينة واحدة ولما كانت البلاد تفتقر فى ذلك الوقت إلى وسائل المواصلات المنتظمة . فقد ظلت الأسواق محدودة .

وفى ظل هذا النظام لهم تتهيأ الفرصة أو الحافز على تطوير الأساليب الإدارية . فبالنسبة للتنظيم ، كانت العلاقة القائمة بين أطراف العملية الصناعية تعتمد علي النواحى غير الرسمية أو الأسرية . إذ أن السلطة كانت لرب الأسرة الذى يعهد لكل فرد فيها بعمل معين . أما بالنسبة للتخطيط ، فقد كان يتم على أساس عشوائى، حيث تولت ظروف السوق معظم أعباء هذه الوظيفة . فقد كان المنتج يدخر نقوده ، حتى يستطيع أن يشترى منتجاً صناعياً أو يشترى الأدوات اللازمة لصنع هذا المنتج . كما أن ظروف السوق أثرت على اختياره للمعدات اللازمة للعمل ، وعلى مقدرته المالية لشراء المواد الخام ، التى كانت أسعارها تتأرجح مع تأرجح ظروف الأسواق .

والخلاصة أن نظام الإنتاج المنزلى اتصف بالآتى :

١- يقوم هذا النظام على الجهود الذاتية ، وتمثل الأسرة الوحدة الإنتاجية ، التى تنتج حاجات بسيطة للتبادل فى الأسواق .

٢- يتم أداء العملية الإنتاجية فى المنزل باستخدام الأدوات والآلات البسيطة ، حيث يتولى العمل أفراد الأسرة ، تحت إشراف رب الأسرة.

٣- يعتمد التنظيم على العلاقات الأسرية ، أما التخطيط فقد كانت وظيفة تتولاه ظروف الأسواق .

٤- صغر رأس المال المستثمر ، وضيق السوق ، بسبب عدم تركز السكان فى مكـان واحد ، والافتقار إلى وسائل المواصلات المنتظمة .

(٢) نظام الخامات :

كانت المرحلة الإنتاجية التالية ، تطوراً منطقياً لنظام الإنتاج المنزلـى ، عـرف بنظام صرف الخامات . ففى الأسواق الريفية كان المألوف أن يقوم السماسرة بالتعاقد على إنتاج السلع بأكملها بأسعار محددة . إذ يتولى السمسار تزويد المنـتج بـالمواد الخـام ، ومساومته على المبلغ الذى يدفع له نظير الإنتاج . وقد أدى هذا النظام إلى تغيير وضـع الصانع من منتج مستقل إلى مستخدم يعمل لحساب السماسرة .

ويعتمد هذا النظام على دعامتين هما السبب فى نشأته الأولـى ، هـى الرقابـة ، والثانية ، هى زيادة الإنتاج . فأولاً ، كان السماسرة الذين يتعاقدون على بيع كميات مـن السلع مقدماً ، فى حاجة إلى فرض الرقابة على مصادر الإنتاج ، لتجنب العجز عن الوفاء بالالتزامات التعاقدية . وثانياً ، قام السماسرة بتزويد المنتج بالأدوات المبتكرة لمـساعدته على دفع عجلة الإنتاج وزيادته .

وقد ترتب على تطبيق هذا النظام ، زيادة الإنتاج ، حتى أن الغزال الواحد ، الذى يستخدم الأدوات الجديدة (آلة النسيج جينى) كان ينتج عشرة أضعاف زميله الذى يستخدم الأدوات القديمة (عجلة الغزل) . كما ترتب على ذلك ظهور نقص فى المواد الخـام ، مما دفع المنتجون إلى محاولة السيطرة على مواردهم من الخامات ، وضمان بيع إنتاجهم.

وتعتبر الرقابة على الخامات السمة الظاهرة فى هذا النظام . لأن الأسـعار التـى كانت تدفع للمنتجين كانت من الانخفاض بحيث دفعهم هذا الانخفاض إلى التلاعب ، عـن طريق حجز بعض الخامات وبيعها خلسة . فقد كان من المـألوف أن يـسلم الـسماسرة الخامات إلى الغزال ويفقد رقابته عليها . وبسبب غياب المعايير الدقيقـة للرقابـة علـى الكميات المعيارية الداخلة فى الإنتاج ، لم يكن من المستطاع إثبات التلاعب . ورغم ذلك فقد استطاع السماسرة والتجار إصدار تشريعات للحد من التلاعب أعطت لهم حق التفتيش والبحث والعقاب .

والخلاصة أن نظام الخامات اتصف بالآتى :-

١- دخول طبقة السماسرة والتجار كوسطاء بين المنتج والأسواق لتزويد المنتج بالخامات والمعدات ، لقاء أسعار محددة .

٢- تغيير مركز الصانع ، من منتج مستقل إلى عامل أجير ، يعمل لحساب الغير .

٣- ظهور الحاجة إلى الرقابة على استخدام الخامات ، وعلى الإنتاج ، لمنع التلاعب فى الخامات وللوفاء بالالتزامات التعاقدية .

٤- تقديم نظام التفتيش والبحث والعقاب للحد من تلاعب المنتجين .

(هـ) النهضة الصناعية والإدارية المبكرة :

نهضت الأفكار الإدارية لتحتل مكاناً هاماً فى القرن الثامن عشر ، وتصبح القوة الدافعة المتجددة التى اعتمد عليها الدعم المادى والرفاهية الإنسانية . فمنذ بداية هذا القرن ظهرت سلسلة من الأحداث كان لها أثرها على الإدارة . ومن أهم هذه الأحداث اكتشاف البخار ، وظهور نظام المصنع ومبدأ تقسيم العمل ، والاهتمام المبكر بالعنصر الإنسانى ، وحركة الإدارة العلمية . فقبل ظهور المصانع ، كان النظام السائد فى معظم دول أوروبا خلال أوائل القرن الثامن عشر هو نظام الإنتاج المنزلى وقد قام هذا النظام على أساس أسرى ، بحيث كانت المزرعة ملحقة بالبيت يؤدى فيها العمل . وفى ظل هذا النظام لم تتهيأ الفرصة أو الحافز لتطوير الأساليب الإدارية ، ولذلك كانت وظائف الإدارة كالتخطيط والرقابة ، تتم على أساس عشوائى تبعاً لظروف السوق . ولكن بقدوم نظام المصنع ، بدأت الوظائف الإدارية أو الإدارة كتخصص تكتسب بعض الأهمية . فقد كان من الضرورى أن يجتمع مجموعة كبيرة من العمال فى مكان واحد ، لتشغيل الآلات ، بدلاً من العمل فرادى . وبسبب تركز العمال والآلات والمهمات ، ظهرت مشاكل المصنع التى احتاجت إلى التنسيق والرقابة . ولكن العمل الإدارى الذى استخدم بنجاح ، كان تخطيط موقع المصنع وتحديد معدلات الاستهلاكات . فقد حل التخطيط محل التوسع العشوائى فى مصانع أشغال الحديد باسكوتلاندا ، وذلك لتحقيق أكبر قدر من كفاءة الإنتاج والنقل فى عمليات صهر الحديد وطرقه . كما ظهرت الحاجة إلى طريقة لصيانة الآلات واستبدالها .

(و) ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

اقترن ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل بعالم الاقتصاد " آدم سميث " . فقد ناقش في كتابه ثروة الأمم عام ١٧٧٦ كيف يمكن زيادة الإنتاج فى صناعة الدبابيس إذا تم تقسيم هذه الصناعة إلى عدة مراحل كالسحب ، الاستعدال ، والتقطيع .. إلخ . وعلى أن يتولى العمل فى كل منها عمال متخصصين فى كل مرحلة . ويذكر " آدم سميث " ثلاثة ظروف لزيادة الإنتاج بفضل تقسيم العمل :

١- ازدياد مهارة العامل عندما يتخصص فى صناعة معينة .

٢- توفير الوقت الذى يضيع عادة فى الانتقال من مرحلة إلى أخرى .

٣- ابتكار عدد كبير من الآلات التى تسهل العمل وتختصره ، وتمكن رجلاً واحداً من أداء الأعمال التى تتطلب عدة رجال .

(ز) ظهور مبدأى التنسيق والتعاون :

ينسب ظهور التنسيق والتعاون إلى " ريتشارد آركرايت " فقد رأى "آركرايت" فى مرحلة مبكرة ، أن تجميع الأنشطة اللازمة لاستمرار إنتاج الأقمشة القطنية فى مكان واحد، يتطلب المزيد من العناية بتنسيق الأنشطة المترابطة ورقابتها . بالإضافة إلى ذلك فقد اشتهر " آركرايت " بقدرته على التنظيم والتخطيط . فقد كان بعيد النظر ، استخدم التنبؤ فى تخطيط موقع المصنع ، ومواقع الأجهزة ، والتنسيق بين الآلات ، والمهارات، والأفراد ، ورأس المال .

ثالثاً : الإدارة فى صدر الإسلام

جاء الإسلام ليرسى قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التى تدعو إليهما نظريات الإدارة المعاصرة فمبدأ المشورة (أو الشورى) واحد من مبادئ الإسلام وأصل من أصول علاقات العمل . جاء الإسلام يحث على الشورى وينهى عن استبدال الحاكم بالرأى قبل أن تعرف أوروبا الشورى بمئات السنين . وفى ذلك يقول الله سبحانه وتعالى : (وشاورهم فى الأمر ...) ، (وأمرهم شورى بينهم ..) ، وجاء فى الحديث الشريف " استعينوا على أموركم بالمشاورة وقد كان الرسول ﷺ يستشير أولى الرأى من أصحابه

فيما لم ينزل عليه فيه الوحى . وكان الأساس في الاستشارة كفالة الحرية التامة فى إبداء الرأى دون المساس بأصل من أصول العقيدة أو العبادة .

والمبدأ الثانى الذى أرسى قواعده الإسلام هو مبدأ العدل الكامل فعلاقات العمل فى ظل الإسلام تقوم على العدل الكامل فينظر إلى العاملين وأصحاب الأعمال جميعاً نظرة واحدة لا فارق بين سيد ومسود ونبيل ووضيع ولا يعرف الإسلام ميزاناً يتفاضل به الناس إلا العمل الصالح ، وتطبيق لمبدأ العدل الكامل فقد حرص الإسلام على تحقيق المساواة فى الحقوق والواجبات فالعاملون جميعاً متساوون وكل حق يقابله واجب .

وقد أرسى الإسلام كذلك مبدأ الحوافز فى محيط العمل فالعاملون وإن كانوا سواسيه بحسب خلقهم الأول ألا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم فى الكفاية والعلم والأعمال والأخلاق ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته وما يقدمه من عمل وجهد وفى ذلك يقول الله سبحانه وتعالى : (ولا تبخسوا الناس أشياءهم ..) ، وهدف الإسلام من كل هذا هو دفع الناس إلى العمل والكد ومضاعفة الجهد لتحقيق الرخاء والكسب . وحفزهم على التفوق والطموح بإعطاء كل مجتهد جزاء اجتهاده من تراث الحياة .

وقد أرسى الإسلام قواعد الطاعة وهى مبدأ رئيسى من مبادئ الإدارة لا يمكن بدونه أن تقسيم أمور الجماعات والمنظمات وفى ذلك يقول الله جلت قدرته وأطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم .

وكان عمر أول من وضع لهذا التنظيم الإدارى بإدخاله نظام الدواوين الذى أشار به عليه أحد موازبة الفرس بعد أن كثرت الفتوح الإسلامية فاتسع نطاق الدولة . وأصل الديوان بالفارسية الدفتر والسجل ومن هنا علم أن أصل هذا التنظيم الفارسى وقد أطلقوا اسم الديوان على المكان أو الدائرة التى يحفظ فيها من باب المجال وبعد أن أخذ عمر عن الفرس هذا النظام فرعه وبوبه تبعاً لحاجات الدولة فأنشأ ديوان الجند لمعرفة ما يخص الجنود من العطاء ويديوان الجباية أو ما يقال له ديوان الخراج لمعرفة ما يرد إلى بيت المال ، وما يفرض لكل مسلم من العطاء والدواوين فى الإسلام منها المركزية التى أنشأها العرب بأنفسهم بالعربية على الصعيد العربى فكان كل ما فيها عربياً محضاً . ومنها المحلية الإقليمية التى وجدها العرب فى البلدان المفتوحة فرأوا من الحكمة أن يقروا أهلها

حتى لا يضطرب عليهم الأمر – وفى مصر كانت الدواوين قبطية . ثم عربت هذه الدواوين فى عهد عبد الملك بن مروان والوليد وهشام من الخلفاء الأمويين .

وكان من طبيعة عمر بن الخطاب أنه لا يترك للولاه حرية التصرف كاملة فى ولايتهم وعرف عنه الميل إلى المركزية بصورة عامة ، فكان يرسم لهم السياسة التى ينتهجونها وكان يجمع عماله بمكة فى موسم الحج من كل عام يسألهم عن أعمالهم ويسأل الناس عنهم وكانت النزاهة فى مقدمة المسائل الذى اهتم بها ، وكان مما يقوله لعماله اجعلوا الناس عندهم سواء قريبهم كبعيدهم وبعيدهم كقريبهم إياكم والرشا والحكم بالهوى وأن تأخذوا الناس عند الغضب . فقوموا بالحق ولو ساعة من نهار وكانت طريقة عمر فى الإدارة إطلاق الحرية للعامل فى الشئون المحلية وتقييده فى المسائل العامة .

وتجدر الإشارة إلى الحقيقة الرائعة التى قررها اثنان من خبراء الإدارة العامة فى الولايات الأمريكية – هما " لوثر جيولوليك وجيمس بولوك " فى التقرير الذى قدماه إلى اللجنة المركزية لتنظيم الإدارة الحكومية فى مصر (يوليو ١٩٦٢) حيث أوضحا أن الثقافة الإسلامية من اصلح الأسس للحكم الناجح فى العصر الحديث – ليس هذا فحسب – بل أنها كذلك تقدم للشعب المصرى المبادئ التى يمكن أن يقيم عليها ديمقراطية جديدة تتميز بالقيادة الإيجابية الفعالة ومشاركة الشعب فى الحكم وتحرى استخدام الثروة الخاصة والعامة لخير الأمة .. وأن الثقافة الإسلامية تشجع الإنسان على استخدام عقله فى تقدير مقتضيات العالم الحديث مع الإطمئنان إلى القيادة المسئولة وتبادل الرأى والمشورة .

رابعاً : الإدارة فى الحضارة الغربية

يقول " كلاود " أن أول التطبيقات الكاملة للإدارة العامة فى مجال الإنتاج الصناعى، ثم فى مؤسسة " سوهو" فى بريطانيا عام ١٨٠٠ عندما استخدمت هذه المؤسسة مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ وتخطيط مواقع المصنع ، ودراسة ترتيب مكان الآلات ، فى ضوء تدفق سير العمل ، ومعدلات الإنتاج المقررة ، وتخطيط ، وتوحيد عناصر الإنتاج ، وممارسة الرقابة على التكاليف ، ومحاسبة التكاليف ، وتدريب المستخدمين ، ودراسة العمل ، والمكافآت التشجيعية ، وبرامج الترقية للعاملين .

وكان " روبرت أوين " أول من نادى بالاهتمام بالإنسان فى العمل فقد كان العمال فى عهده فى أواخر القرن الثامن عشر يعملون فى ظروف أقل ما توصف به هو المهانة

فالعامل يعمل فى ظروف سيئة ، وتدفع له أجوراً لا تغطى حاجاته الأساسية . كما انتشر استخدام الصبية دون العاشرة ، فى أعمال لا تتفق مع قدراتهم. وقد أراد " أوين " أن يثبت أن تصنيع البلاد ، لا ينبغى أن يقوم على رخص الأيدى العاملة ، والوحشية فى معاملة العمال . فقد كان يرى أن الإنسان من خلق الظروف المحيطة به ، وأبدى تقديره للدور الحيوى الذى يلعبه العنصر الإنسانى فى الصناعة . ونادى بأن إنتاج العامل كماً ونوعاً ، إنما يتأثر بظروف البيئة المحيطة به فى العمل وخارج العمل معاً . وتتلخص فلسفته فى دعوته إلى بذل العناية للترفيه عن الآلة الآدمية الحية ، بمثل العناية التى تبذل للترفيه عن الآلة الصماء . ونتيجة لدعوته ، أقيمت للعمال ، البيوت والشوارع ، وارتفعت أعمار تشغيل الصبية ، وخفضت ساعات العمل ، وفتحت لهم المدارس ، وأعدت لهم مراكز الرياضة ، والترويح المسائية .

وقد اتسمت الحياة الصناعية فى الولايات المتحدة فى نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بسمات جديدة . فقد أصبحت المناطق الغربية فى الولايات المتحدة أقرب إلى الاستقرار . وامتد النشاط الصناعى إلى أنحاء كثيرة من البلاد ، وتوسعت المصانع فى استخدام الآلات ، وبدأت تظهر أعراض البطالة التكنولوجية. ومع ظهور الحياة الصناعية الجديدة ، ظهر العداء بين الإدارة والعمال .

وإبان هذه الفترة بدأت الإدارة فى التحول من مجرد عمليات تعتمد على اسلوب المحاولة والخطأ إلى عمليات تستند إلى الأسلوب العلمى ، وكان ذلك إيذاناً بظهور أول المحاولات المنظمة لدراسة الإدارة .

وورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة المعرفة بأصول الإدارة وعملياتها وكلها لم تقف عند هذا الحد بل اجتهدت فى بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها ، وعملت على ضم البعض منها فى نظريات جديدة كان لها أثر كبير فى دفع الفكر الإدارى وتحديده ولم يكن الفكر الإدارى فى العصور السابقة بقدر اهتمامه بالقيم المادية التى سيطرت على الفكر والحضارة العربية بوجه عام وكان لعلماء الإدارة وخبرائها فى كل من غرب أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية دوراً بارزاً فى تنشيط الفكر الإدارى وفلسفته .

وكان الشغل الشاغل لرجال الأعمال الغربيين في نهاية القرن التاسع عشر هو البحث عن الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة أرباح المصانع التي يديرونها وكان فردريك تايلور من ألمع المستشارين الهندسيين لرجال الصناعة الأمريكية وكان مشغولاً طول الوقت في الفترة الواقعة بين عامي ١٩٠٠-١٩١٥ بالبحث عن حلول للمشكلات اليومية التي تقلل من إنتاجية المصانع الأمريكية . ونجح تايلور في وضع مجموعة من المبادئ والأسس رآها ضرورية في إدارة دفة العمل في مؤسسات الأعمال . وقد عرفت تلك المبادئ فيما بعد بمبادئ الإدارة العلمية وذاع صيتها واتسع انتشارها ليس في المؤسسات الصناعية وحدها ولكن في إدارة كافة أنواع المنظمات .

ولقد استهدفت مبادئ الإدارة العلمية التي وضعها تايلور بصفة أساسية خفض تكاليف وحدات الإنتاج وأدت أفكاره إلى قيام العديد من بحوث الزمن والحركة وإلى التركيز على الأعمال المطلوب القيام بها مع إهمال التفاعل بين العمال أنفسهم . وفي الوقت الذي شاعت فيه آراء تايلور في الولايات المتحدة كان هنري فايول – وهو من كبار رجال الصناعة الفرنسيين – مشغولاً في تكوين أفكاره وآرائه الخاصة عن الإدارة .

ومن الأشياء التي تؤثر عن فايول إيمانه بضرورة وجود طبقة من الإداريين المدربين لإدارة وتسيير أمور المنظمات الآخذة في التعقيد ، وإيمانه بأن القدرة الإدارية يمكن أن تكتسب بالتدريب والممارسة مثلها في ذلك مثل سائر القدرات الفنية .

لقد اهتم " هنري فايول " بالبحث عن مبادئ الإدارة حتى يمكن من بلورة قائمة منها مكونة من أربعة عشر مبدأ من بينها :

١- وحدة الأمر .

٢- السلطة .

٣- الابتكارية .

٤- الروح المعنوية .

ولكي يتجنب الجمود الذي قد يصاحب تطبيق المبادئ والأفكار الإدارية فقد حرص فايول على التركيز على ضرورة توفر المرونة والتطبيق المنطقي في معالجة مشاكل

الإدارة المتغيرة ، وذلك بعكس تايلور والذى كان يتمسك بضرورة التطبيق الحرفى لمبادئ الإدارة رغم تغيير الظروف .

وبمرور السنين زاد اعتماد المجتمعات الغربية على المنظمات من كافة الألوان والأحجام وبتوغل المنظمات في حياة المجتمع الغربي ظهرت بسوادر الصراع بين متطلبات واحتياجات تلك المنظمات من جانب ومتطلبات واحتياجات الرجال الذين يعملون من أجلها وقد شهدت السنوات التى سبقت الحرب العالمية الأولى مباشرة تعبيراً عن هذا الصراع فى صورة اضطرابات عالية وثورات ثم ظهور الشيوعية .

وفى هذا المناخ ظهرت آراء ماكس فيبر – وهو من علماء الاجتماع والألمان الذين قضوا بعض الوقت في الخدمة العسكرية تدعو لنوع جديد من المنظمات الإدارية رأى فيها صاحبها الخلاص من كل المشاكل الإدارية التى سمع عنها وقد أطلق على التنظيم الإدارى اسم البيروقراطية (وهى كلمة من شقين ومعناها سلطة المكتب) وكان كل أمل ماكس فيبر فى التنظيم الإدارى البيروقراطى الذى وضع أسسه وقواعده هو أن يصبح أكثر عدلاً وأكثر منطقية وأكثر كفاءة من غيره ومن أنواع التنظيمات التى سمحت للرؤساء بالتعسف واستخدام المحسوبية . وقد تنبأ فيبر لبيروقراطيته المثالية أن يتوفر فيها مجموعة من الخصائص " اعتبرها الكثيرون مبادئ الإدارة الرشيدة وهذه الخصائص" هى :

١- تقسيم العمل تقسيماً أساسه التخصص الوظيفى .

٢- تدرج محدد فى السلطات .

٣- مجموعة من القواعد تنظم ممارسة الموظفين لحقوقهم وواجباتهم .

٤- نظام من الإجراءات تحكم التصرف في مواقف العمل المختلفة .

٥- اللاشخصية – أو الموضوعية – في العلاقات بين الموظفين .

٦- الاختيار الرشيد للموظفين على أساس القدرات الفنية .

خلاصة القول أن العلماء الثلاثة تايلور وفايول وفيبر كانوا عمالقة الفكر الإدارى الغربى فى الفترة التى سبقت الحرب العالمية الأولى وهم الذين قادوا الجهود المبذولة للتغلب على مشكلات إدارة المنظمات الحديثة .

هذا وقد أطلق على تلك الحقبة التى امتدت حتى عام ١٩٣٥ تقريباً اسم عصر الإدارة العلمية .

وفى الوقت الذى بلغت فيه مبادئ الإدارة العلمية أوج الشهرة والانتشار قام لفيف من البحاث ومنهم مايو ببلورة بعض التساؤلات التى شاعت فى الأوساط الإدارية والعلمية فى تلك الآونة ولخصوها فى ستة أسئلة بحثية على وجه التحديد وهذه الأسئلة هى :

١- هل يحل التعب فعلاً بالموظفين ؟

٢- هل فترات الراحة أثناء العمل أمر مرغوب فيه ؟

٣- هل تقصير يوم العمل أمر مرغوب فيه .

٤- ما هى طبيعة الاتجاه النفسى للموظفين نحو العمل ونحو المنظمة التى يعملون بها ؟

٥- ما هى الأثر الذى ينتج عن تغيير نوع المعدات والآلات الخاصة بالعمل ؟

٦- ما سبب انخفاض الإنتاج فى فترة بعد الظهر ؟

وعلى الرغم من بساطة هذه الأسئلة فإنها قد أثارت اهتمام رجال الأعمال والعلماء على السواء وفى العشرينات من هذا القرن ١٩٢٠-١٩٣٠ .

وقع الاختيار فعلاً على مصنع هوثورن التابع لشركة ويسترن الكتريك الأمريكية فى شيكاغو ليكون حقلاً لبعض التجارب الميدانية وقد أثبت أولى هذه التجارب أنه لا يوجد أى علاقة مباشرة بسيطة بين درجة الإضاءة بالمصنع وإنتاجية العمال وذلك بعكس ما سبق أن أقره ريكد تايلور رأى الإدارة العلمية وكانت هذه النتيجة بمثابة الشرارة التى أشعلت نار الشك فى كثير من مبادئ الإدارة العلمية وشجعت العلماء والبحاث على إجراء المزيد من التجارب التى أثبتت أهمية العنصر البشرى فى تحديد مستويات الإنتاج وكان هذا إيذاناً ببدء عصر جديد وقيام نظرية العلاقة الإنسانية ، وكان من أهم النتائج التى توصل إليها التون مايو وأعوانه ما يلى :

١- أن إنتاجية العامل ومن ثم إنتاج المؤسسة التى يعمل بها – إنما تحددها قدراته الاجتماعية بشكل أكبر من قدراته البدنية .

٢- إن العامل المادى لا يتعدى كونه واحداً من الحوافز التى تدفع الرجل إلى العمل فى مؤسسة ما وربما كان هناك عوامل أخرى أكثر أهمية تحفزه على ذلك .

٣- أن تقسيم العمل القائم على التخصص المتناهى فى الشقة ليس هو بضرورة أفضل الطرق التى تؤدى إلى زيادة كفاءة المؤسسات .

٤- إن العمال فى سلوكهم تجاه المؤسسة بقوانينها وقواعدها وحوافزها يتصرفون كأفراد فى جماعات وليسوا كأفراد منعزلين عن بعضهم .

ومع بدء حركة العلاقة الإنسانية فى الإدارة بدأت تظهر مفاهيم جديدة فى محيط الإدارة من بينها :

- الروح المعنوية .
- ديناميكية الجماعة .
- الإشراف الديمقراطى .
- علاقات الأفراد .

ومنذ البداية فقد اهتمت حركة العلاقات بين الأفراد كعوامل رئيسية فى الإدارة بإبراز العوامل المرتبطة بالإنسان والعلاقات بين الأفراد كعوامل رئيسية فى تنظيم شئون المنظمات .

ومع بداية الأربعينات بدأ اهتمام العلماء السلوكيين بميدان الإدارة يتزايد بشكل لم يسبق له مثيل . ومن هؤلاء المعروفين ببحوثهم وكتاباتهم هربرت سيمون وأميتاى انتريوتلى وكان لهم مع غيرهم من العلماء السلوكيين أثر كبير فى بدء عصر جديد من عصور الإدارة تميز بسمتين أساسيتين هما الاعتدال والاعتماد الكبير على البحث العلمى والأخذ من معين العلوم السلوكية الذى لا ينضب .

ويركز مدخل العلوم فى الإدارة على تحفيز العاملين لضمان رفع معنوياتهم وزيادة انتاجيتهم وكذلك يشمل مدخل العلوم السلوكية دراسة ظاهرة القيادة وعلاقتها بنجاح المنظمة وكذا دراسة العوامل البيئية التى تؤثر على نجاح القادة بمعنى أن دراسة ظاهرة القيادة تعنى دراسة الخصائص الشخصية للقائد وعوامل الموقف التى تؤدى إلى نجاحه إدارياً وإلى جانب ذلك فإن مدخل العلوم السلوكية يوجه الاهتمام إلى الاتصالات وعلاقتها بنجاح المنظمة ، والوقوف على الهيكل التنظيمى المناسب وأفضل قنوات الاتصال ، وهذا بالإضافة إلى جانب الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين ، وتطوير مهاراتهم من خلال

دراسة وتطبيق المبادئ التى تؤدى إلى كفاءة التعلم وكذا العوامل المؤدية إلى التطبيق السليم بما تعلمه الفرد فى المواقف الجديدة .

وبدء الاهتمام بوظيفة إدارة الأفراد فى المصانع الإنكليزية بشكل خاص وذلك فى منتصف القرن التاسع عشر ، حيث ركز عدد من رجال الأعمال على ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الظروف الأكثر تناسباً مع حاجة العاملين . ومن أبرز المهتمين بإدارة الأفراد فى تلك المرحلة الزمنية فإن " روبرت أوين " يحتل موقع الصدارة فى هذا المجال ، فقد اهتم بضرورة إصدار ما يسمى بقانون المصانع ، وأكد على ضرورة الاهتمام بالفرد العامل فى المصانع والتعامل معه كعنصر بشرى ، كما أكد على الحد من تشغيل صغار السن وتخفيض عدد ساعات العمل . ولما كان " أوين " رجل أعمال فقد بدء بنفسه بتطبيق هذه الأفكار فى مصنعه ، ولذلك سمى من قبل الكثيرين بأبى إدارة الأفراد The father of personnel management .

ولم تلقى أفكار " أوين " هذه تجاوباً واضحاً من قبل أصحاب المصانع ورجال الأعمال ، وذلك بسبب ضعف المركز النسبى والتفاضى للأفراد العاملين وانتشار البطالة بسبب حالة الكساد الاقتصادى ، ومع ذلك فإن " أوين " واصل جهسوده لتأكيد الجانب الإنسانى فى منظمات الأعمال . وفى السنوات الأولى من القرن العشرين ظهرت بوادر انتشار الأفكار التى تنادى بالاهتمام بالفرد فى المصانع الأوروبية والأمريكية . وتأسست فى عام ١٩١٣ جمعية للأفراد العاملين باسم "Welfare workers association" وكان هدفها الرئيسى هو الترويج للأفكار التى تدعو إلى الاهتمام بالفرد فى منظمات الأعمال وبرفاهيته واعتبارها أحد المطالب الأساسية فى علاقات الأفراد العاملين بأصحاب المصانع .

وعندما نشبت الحرب العالمية الأولى نشأت الحاجة إلى وجود جهة متخصصة فى المنظمة تعنى بحل المشاكل الإنسانية وتقدم المساعدة اللازمة للإدارة فى هذا المجال ، وذلك بسبب حدوث عجز كبير فى حجم قوة العمل المعروضة للعمل مما تطلب تجنيد الشباب للحرب وحلت محلهم النساء فى المصانع ، وبسبب الشعور بضرورة بلوغ مستويات عالية فى الإنتاج والوصول بالإنتاج إلى ذروته . من جانب آخر ، فإن دور النقابات قد أصبح أكثر نشاطاً خلال مرحلة الحرب وازدادت ضغوطها مما أدى إلى خلق

مشاكل جديدة لإدارات المنظمات. وبنفس الوقت فإن الحكومات في بعض الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية كانت تلح في تلك الفترة على ضرورة توفير معلومات عن الأجور التي تدفعها إدارات المنظمات إلى العاملين وعن أساليب معاملتها للأفراد العاملين، وعن كل تلك العوامل ذات الأثر على قدرة هؤلاء الأفراد العاملين الإنتاجية وعلى روحهم المعنوية . ومع كل هذه الضغوط التي تعرضت لها الإدارة ورجال الأعمال فإن الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتحسين علاقات العمل ظل ضعيفاً وتركز الاهتمام على البحث عن تلك الوسائل التي تضمن تحقيق زيادة في الإنتاج لتلبية متطلبات تلك المرحلة .

أما في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى فقد شهدت تلك السنوات ارتفاعاً كبيراً في معدلات البطالة بسبب تسريح الكثير من الأيدى العاملة من الجيش ، مما أدى إلى اكتظاظ سوق العمل بالأفراد العاملين الفائضين عن حاجة منظمات الأعمال ، وفي ظل هذه الظروف توفرت لرجال الأعمال فرص واسعة لممارسة عمليات الاختيار والفصل الكيفي بحرية كاملة مما أدى إلى انتكاس الأفكار التي كان قد دعا إليها " روبرت أوين " وقد أغلقت الكثير من الأقسام الخاصة بشئون ورفاهية الأفراد العاملين في المصانع، وذلك لانتفاء الحاجة لها من وجهة نظر أصحاب المصانع ، مما دفع بعض الحكومات في بعض الدول إلى التدخل للتغلب على المشاكل التي نشأت بسبب الكساد الذي أعقب انتهاء الحرب .

وفي الثلاثينيات برزت الحاجة إلى أن تركز الإدارة جهودها لخلق عمالة مستقرة تحقيقاً لاستقرار مستويات الإنتاج وعدم الاعتماد على العمال المؤقتة ، وظهرت في تلك الفترة الدعوة لاعتماد سياسة " موائمة الأشخاص مع الوظائف " " Fitting people to jobs " ، وذلك من خلال الاعتماد على توصيف الوظائف لتحديد المهارات الأساسية المطلوبة واللازمة لأداء أي وظيفة بكفاءة ، وفي تلك المراحل انصب اهتمام الإدارة على البحث عن أفضل الوسائل لتطوير أساليب اختيار الأفراد العاملين اللازمين لأداء الأعمال من بين المتقدمين للتعيين . كما رافق ذلك اهتمام الإدارة بالاستخدام الأمثل للعاملين ، وطرح مفهوم " الرجل المناسب في المكان المناسب " وبدء التوجه الجاد لاعتماده ، كما أعيد النظر في الأفكار التي تركز على رفاهية الأفراد العاملين .

وكان لإندلاع الحرب العالمية الثانية أثر كبير على طبيعة عمل المصانع ، فقد حل عدد كبير من النساء محل الرجال في العمل ، وتم التوسع في خلق وظائف جديدة ، وعادت إلى الأذهان في حينها نفس المعاناة التي مرت بها المصانع خلال فترة الحرب وما بعدها . وبدأت الحكومات جهوداً مكثفة لتدعيم التعاون بين الإدارة والأفراد لتحقيق المصلحة المشتركة للطرفين . وتم توجيه المنظمات على تعيين أخصائيين لشئون الأفراد العاملين ، وقد بدأ التوسع في إنشاء أقسام إدارة الأفراد في منظمات الأعمال وتركز اهتمام هذه الأقسام على خلق أجواء عمل مناسبة وتحسين العلاقات الصناعية . وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية انصب الاهتمام على رسم سياسات للتوظيف على مستوى الدولة تسعى إلى تحقيق مبدأ " العمالة الكاملة Full employment " ، كما حصل تطور كبير في توجه إدارات المصانع على البحث عن المهارات التي تناسب التطورات التكنولوجية الحاصلة في تلك الفترة ، وأدى ذلك إلى البدء بالاهتمام بتخطيط القوى العاملة Manpower planning ، كما بدأ الاهتمام بربط سياسات التوظيف بتخطيط القوى العاملة .

وبعد المرحلة التي أعقبت انتهاء الحرب العالمية الثانية ، مرت عدة سنوات حصل خلالها توسع في مجال العمل التخصصي أمام إدارة الأفراد وتقدمت أساليب التعامل مع العاملين في الصناعة ، وتفتحت مجالات جددية في ميادين الاختيار والتعيين وتقييم الوظائف وتحددي فئات الأجور المدفوعة إلى العاملين ، وكذلك في مجالات منع الحوادث الصناعية والتدريب ، كل ذلك ساعد على توفير مادة علمية قائمة بذاتها تصلح لأن تكون علماً مستقلاً لإدارة الأفراد ، مما أدى إلى تمهيد الطريق إلى فصل إدارة الأفراد في المنظمات الكبيرة الحجم عن الإدارات الأخرى وتحملها لمسئولياتها وقيامها باعتبارها تخصصاً جدياً . وفي السنوات الأخيرة نمت إدارة الأفراد نمواً ملحوظاً ، وبدأت تأخذ مداها الحقيقي ، حيث ارتفع مستوى الأساليب المستخدمة في التخطيط للقوى العاملة وتحللي العمل والاختيار والتعيين وغيرها . كما توسعت آفاق المدارس الفكرية الخاصة بشئون الأفراد . وبذلك أصبحت إدارة الأفراد إحدى وظائف المنشأة الأساسية المميزة والواضحة في العصر الحديث ، وهي لا تقل أهمية عن وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل .

ومنذ بداية هذا القرن نحو الاهتمام بتحقيق الرفاهية للفرد ، لذلك تم ظهور وظيفة للرعاية الاجتماعية والرفاهية فى بعض الشركات فى ذلك الوقت ؛ ويرجع إنشاء هذه الوظيفة لاعتبارات دينية وإنسانية وفى بعض الأحيان الأخرى ، لرغبة الإدارة فى محاربة الانضمام للنقابات . وبصرف النظر عن الدوافع فإن إنشاء هذه الوظيفة يعتبر بداية لإدارة الأفراد فى ذلك الوقت حيث اختصت بالمسائل الخاصة بالثقافة Cultural ، والجوانب التعليمية Educational ، أو الترفيه Recreational facilities ، والأجور ، وتقديم المساعدات المالية والطبية والإسكان وغيرها . وقد كان لدى الكثير من الأفراد المسئولين عن هذه الجوانب خلفية وخبرة بالجوانب الإنسانية والاجتماعية ، وقد ظل هذا النوع من الوظائف قائماً حتى الكساد الذى حدث عام ١٩٣٠ لوجود سكرتارية مسئولة عن تقديم الخدمات السابقة الإشارة إليها فى مجال إدارة الأفراد ، وقد كان هذا دافعاً لجذب عديد من الأفراد للعمل فى هذا المجال .

وبدأ الظهور الفعلى لإدارة الأفراد The personnel department كمجال تخصصى فى الكثير من المنظمات والهيئات الكبيرة ، وكذلك المنظمات الحكومية . فقد تم إنشاء هذه الإدارات بهدف التنسيق بين أنشطة الأفراد ومساعدة الإدارة والملاحظين فى إدارة الأفراد بالمنظمة . ولا يعنى هذا الانتقاص من سلطة ومسئولية المديرين ، وعملياً نجد أن هذه الإدارات ارتكبت بعض الأخطاء نتيجة تجاوز الأدوار المحددة لها ، وقد ظل هذا الوضع سائداً فى كثير من المنظمات فى الوقت الحاضر .

رغم أن التطور كان مستمراً فى مجال الأفراد ، ولكن هذا التطور تم بسرعة أكبر فى تطور وظائف الأفراد Development of the personnel functions خلال أزمنة معينة ، ففى خلال أزمنة الحرب بصفة خاصة ، حدث تطور هام بهدف مواكبة ومقابلة الاحتياجات الخاصة بهذه الظروف الطارئة . وكان أيضاً لفترات الكساد والرواج تأثيرها على برامج الأفراد نتيجة التغير الذى حدث فى سوق العمل ومدى توافر الأموال المدعمة لمثل هذه البرامج .

ورغم أنه أعطى اهتمام كبير لاختيار الفرد Employee selection كأحد وظائف إدارة الأفراد ، إلا أن هذا العنصر حظى باهتمام كبير منذ الحرب العالمية الأولى، فقد حدث تطور كبير فى مجال أساليب اختيار الأفراد ، حيث بدأ الاهتمام بإدراك

أهمية العوامل السيكولوجية – وقد ساهمت الدراسات النفسية في هذا الاتجاه – لذلك تـم تصميم اختبارات الفا وبيتا Akpha and Beta tests والتي استخدمت في مجال اختيـار الأفراد للمهام العسكرية ، وقد كان نتيجة استخدام الخبرة مع هذه الاختبارات لقياس درجة الذكاء ، الحافز للتوصل إلى مختلف الاختبارات الأخرى لقياس ، القدرات ، والشخصية ، والمهنية ، والميول ، ثم ! امتد استخدام هذه الاختبارات بعد ذلك في الصناعة والحكومة .

١-٥ المبادئ العامة للإدارة :

وضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة استمدها من خبرته العملية ، ولكنـه حـذر قراءة من أن هذه المبادئ مرنه وليست مطلقة ، ومع ذلك فإنه يجب أن تـستخدم علـى ضوء الظروف المتغيرة والظروف الخاصة لكل مشروع وفيما يلـي وباختـصار هـذه المبادئ الأربعة عشر :

(١) **تقسيم العمل** : وهو مبدأ التخصص الذي نادى به الاقتـصاديون كـضرورة فـي استخدام عنصر العمل بفاعلية وكفاية .

(٢) **السلطة والمسئولية** : رأى فايول أن السلطة متصلة بالمـسئولية وأن المـسئولية تصاحب السلطة وتنشأ عنها كما رأى أن السلطة مركبة من سلطة رسمية تنشأ عن المركز الرسمي الذي يمثله المدير ، وسلطة شخصية مستمدة من ذكاءه وخبرتـه وشخصيته خدماته السابقة .

(٣) **الضبط والربط** : بين فايول أن الضبط والربط يعنـي احتـرام الاتفاقيـات التـي تستهدف إطاعة الأوامر وإظهار الاحترام ويتطلب الضبط والربط وجود رؤسـاء أكفاء في جميع المستويات ، واضحة وعاداته معدل العقاب .

(٤) **وحدة إصدار الأوامر** : ويعني هذا المبدأ أن كل فرد يجب أن يتلقى الأوامـر مـن رئيس واحد فقط .

(٥) **وحدة التوجيه** : ويعني فايول بهذا المبدأ أن كل مجموعة من أوجه النشاط لها نفس الهدف يجب أن يكون على رأسها فرد واحد وترسم لها خطة واحدة ويميز فـايول بين مبدأ وحدة التوجيه ومبدأ إصدار الأوامر بأن الأول يتعلق بإدارة المشروع بينما الثاني يتعلق بإدارة الأفراد .

(٦) **تبعية المصالح الفردية للصالح العام :** ففى أى مجموعة يجب أن تتغلب مصالح المجموعة على مصالح الأفراد وإذا تضاربت المصلحتان فإنه من واجب الإدارة التوفيق بينهما .

(٧) **مكافأة الأفراد :** يرى فايول أن نظم مكافأة الأفراد يجب أن تكون عادلة وتحقق أقصى درجة من الرضا سواء بالنسبة لصاحب العمل أو العاملين فى المشروع .

(٨) **المركزية :** برغم أن فايول لم يشير إلى المركزية فى السلطة فإنه مبدأ يشير بصفة قاطعة إلى المدى الذى تتركز فيه السلطة أو تتوزع داخل المشروع وتحدد الظروف الفردية درجة المركزية التى يمكن أن تؤدى فى النهاية إلى أحسن نتائج ممكنة .

(٩) **التسلسل الإدارى :** يرى فايول أن التسلسل الإدارى هو تسلسل تبعاً للسلطة ، وهو سلسلة من الرؤساء يتدرجون من أعلى إلى أسفل ، ويرى له من الخطأ أن يتجاوز أى رئيس سلطته دون داع .

(١٠) **العدالة :** يرى فايول أن ولاء الأفراد وكفائتهم يمكن الحصول عليه عن طريق العطف والعدالة فى معاملة المديرين لمساعدتهم .

(١١) **استقرار الأفراد :** يرى فايول أن عدم استقرار الأفراد هو من أسباب الإدارة السيئة ومن آثارها ، كما يبين الأخطار والتكاليف التى ينطوى عليها وجود دوران للعمل لا مبرر له .

(١٢) **النظام :** يرى فايول أنه يجب أن يسود النظام بين الأفراد وكل شئ داخل المشروع بحيث يجب أن يكون هناك مكان لكل شئ (ولكل فرد) كما يجب أن يكون كل شئ (وكل فرد) فى مكانه .

(١٣) **المبادرة :** تعنى المبادرة التفكير فى خطة ثم تنفيذها ويطالب فايول المديرين بإعطاء الفرصة لمساعديهم للمشاركة فى هذه العملية .

(١٤) **الروح الجماعية :** وهو امتداد لمبدأ وحدة مصدر الأوامر ويبرز فايول فى هذا المبدأ الحاجة إلى العمل التعاوني وإلى أهمية وسائل الاتصال .

وهناك إذن مبادئ أمكن التوصل إليها في ميدان إدارة الأعمال على مر السنين ونتيجة الخبرات العملية للمشتغلين بالإدارة ويمكن القول بصفة عامة أن هذه المبادئ يمكن

تطبيقها فى جميع المؤسسات سواء كانت صغيرة أو كبيرة ، تجاريه أم صناعية ، حكومية أم أهليه ولكن الاختلاف يأتى من ناحية تطبيق هذه المبادئ لتتفق مع طبيعة أعمال المؤسسة والظروف المحيطة به .

وفيما يلى هذه المبادئ التى تعتبر أساسية للنجاح فى إدارة أى مؤسسة أو هيئة أو منظمة وهى ...

(١) مبدأ تحديد السياسات :

يجب أن تكون السياسات الموضوعة محددة وواضحة وتبين أهداف المؤسسة والطريق الذى يعمل على تحقيق هذه الأهداف ويجب أن تكون هذه السياسات عملية واقعية وليست مثالية لا يمكن تنفيذها كما يجب أن تكون السياسات مرنة حتى تساعد على مواجهة أى تغيير غير متوقع فى الظروف والسياسات أنواع ، منها ما هو عام ينطبق على المؤسسة بأكملها ، ومنها ما هو سياسات فرعية تسير عليها الإدارات والأقسام المختلفة فى المؤسسة ويجب بالطبع أن تتمشى السياسات الفرعية مع السياسات العامة الرئيسية .

(٢) مبدأ التخطيط :

الإدارة الناجحة هى التى تخطط قبل أن تقدم على عمل معين ، وهى التى تدرس وتبحث ولا تعتمد على التخمين ، وهى التى تضع الخطط للمستقبل ولا تكون تحت رحمة الظروف فى كل لحظة ويساعد التخطيط الطويل المدى والتخطيط المرحلى لفترات أقصر على أداء الأعمال المطلوبة فى وقت أقصر ، وبمجهودات أقل، وبتكاليف أقل ، وبدرجة أعلى من الجودة والإتقان .

(٣) مبدأ التوازن :

يجب أن تكون المؤسسة متوازنة من الداخل ، بمعنى أنه يجب أن تعطى كل وظيفة من وظائف المؤسسة " إنتاج – تسويق – تمويل .. إلخ " الأهمية المطلوبة ومن الأمور التى تخل بتوازن المؤسسة أن يعطى القائمون بإدارته أهمية خاصة إلى إحدى النواحى على حساب النواحى الأخرى فى المؤسسة مثلاً قد يميل القائمون بإدارتها إذا كانوا من الفنيين إلى توجيه كل عنايتهم إلى العمل والمشاكل الفنية دون الاهتمام بالنواحى الأخرى مثل المشاكل الإدارية أو المشاكل الاجتماعية .

(٤) مبدأ التقدم والنمو :

يجب أن تكون المؤسسة قادرة على التقدم والنمو ، وذلك عن طريق إدخال التحسينات المستمرة في إدارته ، والمرونة الكافية التي تمكن من مواجهتها لكافة الظروف المتغيرة كما يجب أن تساير المؤسسة كل ما تقدم وكل تطور جديد في الميدان الذي يعمل فيه ، وإلا يتخلف عن المؤسسات الأخرى المنافسة له .

(٥) مبدأ القيادة :

لا يمكن للإدارة أن تنجح إلا إذا توفرت صفات القيادة في القائمين بها والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب ثقة وتعاون وولاء الأفراد الذين يعملون تحت رئاسته ، وهو الذي يستطيع أن يوجه ويراقب جهود الأفراد الذين يعملون معه لتحقيق الأهداف المطلوبة .

(٦) مبدأ اتخاذ القرارات :

يجب أن يعطى كل فرد يقوم بعمل لإدارى السلطة في اتخاذ القرارات الخاصة بمحيط العمل المكلف به ، وأن يعتبر مسئولاً عما يتخذه من قرارات وإذا رجع أحد الأفراد إلى رئيسه فيجب أن يكون ذلك لأخذ رأيه ونصيحته فقط ، وعليه بعد ذلك أن يتخذه قراره بنفسه ، طالما كان ذلك من اختصاصه وفي حدود سلطته والمسئولية الملقاه على عاتقه وهناك بالطبع بعض الحالات الاستثنائية التي يجب اتخاذ قرار فيها من الإدارة العليا في المؤسسة أو من الرؤساء الإداريين ، وفي مثل هذه الحالات يكون على الفرد الرجوع إلى رئيسه وعرض الأمر عليه لاتخاذ قرار فيه .

(٧) مبدأ السلطة والمسئولية :

لكي تقوم الإدارة على أساس سليم فإنه يجب أن يعطى كل فرد السلطة الكافية التي تمكنه من أداء عمل معين مطلوب منه ، كما يجب أن يعتبر مسئولاً عن أداء هذا العمل وعن استخدام ما لديه من سلطة لأداء العمل وعندما يتنازل أي رئيس عن جزء من سلطاته إلى مساعديه فإن تفويض السلطة يجب أن يكون محدداً وواضحاً حتى لا يسئ أي مساعد استخدام السلطات المفوضة إليه ولا يتعداها كما يجب على كل رئيس أن يشرف ويوجه ويراقب أعمال من يعملون تحت رئاسته لأنه المسئول الأول عن كل ما يقومون به من تصرفات .

(٨) مبدأ الاستفادة من القدرة الإدارية :

الإدارة الناجحة هى التى تخلص نفسها من الأعمال الروتينية وتركز وقتها وجهدها فى الأعمال ذات المسئولية الرئيسية فى المؤسسة ويجب على الإدارة العليا لرسم السياسات العامة ومواجهة المشاكل المعقدة التى قد قابلها المشروع .

(٩) مبدأ التخصص :

يساعد مبدأ التخصص على تركيز الجهود فى أعمال معينة مما ينتج عنه زيادة الخبرة في هذه الأعمال ويعتمد مبدأ التخصص على فكرة أن الفرد يمكنه أن يتقن عدداً قليلاً من الأعمال إذا ركز جهوده فيها ، بينما لو كلف بأعمال كثيرة متفرقة فإنه لا يمكنه أن يتقن أياً منها وعلى أساس مبدأ التخصص نجرى تقسيم الأعمال داخل المؤسسة بحيث توكل الأعمال التى تتطلب مهارات خاصة إلى أفراد يجب أن تتوفر فيهم هذه المهارات .

(١٠) مبدأ الربط بين الأعمال والمقدرة المطلوبة فى الأفراد القائمين بها:

من الأمور التى تساعد الفرد على أداء عمل معين على الوجه المطلوب أن يتناسب هذا العمل مع صفات الشخص المكلف به وقدراته الطبيعية والذهنية وواجب الإدارة عند اختيار الأفراد للمراكز المختلفة أن تعمل على اختيار الشخص الصحيح ووضعه فى المكان أو العمل الصحيح. كما يجب أن توفر الإدارة كافة التسهيلات الكفيلة باستخدام كل فرد لكامل طاقاته فى أداء العمل المطلوب ، وأن تتبع الوسائل الصحيحة التى تساعد على توجيه الأفراد والرقابة عليهم .

(١١) مبدأ التبسيط :

يجب تبسيط الإجراءات المطلوبة لأداء الأعمال المختلفة وحذف غير الضرورى منها ، والقضاء بقدر الإمكان على التعقيد ، وتجنب الروتين الذى يعطل من إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات بسرعة .

(١٢) مبدأ التنميط :

يجب على الإدارة كلما تمكنت من الوصول إلى طريقة أحسن لأداء عمل معين أن تقرر وضع هذه الطريقة كنمط يمكن على أساسه أن تحكم على مدى تقدم وتطور الأفراد وأن تراقب أعمالهم .

(١٣) مبدأ الكفاية وأداء الفرد :

من الممكن زيادة كفاية الفرد وأداءه عن طريق التدريب السليم وتحسين ظــروف العمل " فالتدريب السليم يرشد الفرد إلى الطريقة الصحيحة لأداء العمل المطلوب منــه ، وتحسين الظروف التي يعمل فيها الفرد ترفع من روحه المعنوية وتزيد من إنتاجيته .

(١٤) مبدأ التشجيع المادى :

يجب أن تضع الإدارة نظاماً لدفع الأجور والمرتبات تعمل على تــشجيع الأفــراد على بذل أقصى مجهود ممكن في العمل ولا يتأتى ذلك إلا إذا تحصل كل فرد على الأجر الذى يتناسب مع ما يبذله من جهود وما يحققه من إنتاج وفى سبيل ذلك يجب على الإدارة أن تقوم بوضع مستويات معينة للأعمال المطلوبة من كل فرد ، ويتهيأ لكل فــرد جميــع الظروف والتسهيلات التى تمكنه من التوصل إلى هذه المستويات وتعديلها إذا قام بعملــه على الوجه الأكمل . ومن ناحية أخرى يجب أن تكون المستويات الموضوعة عادلة ، كما يجب أن تكون المكافآت التشجيعية لترغيب الأفراد وحثهم على بذل أقصى طاقتهم .

(١٥) مبدأ الرقابة :

الرقابة ضرورية لأنه بدون رقابة لا يمكن للإدارة أن تتحقق من أن الخطط التــى سبق وضعها قد نفذت فيجب على الإدارة أن تراقب المراحل المختلفة فى تنفيــذ الخطــط حتى تتحقق من أن الأعمال التى تنجز فعلاً تتفق مع الأعمال المطلوبة ، وحتى تعمل على تصحيح أى انحرافات فى التنفيذ عن الخطط الموضوعة .

(١٦) مبدأ التعاون :

مما لاشك فيه أن مجهود فردين متعاونين يفضل مجهود الاثنين إذا عمل كل منهما على انفراد ولكى تنجح الإدارة فى أداء وظائفها يجب أن تكتسب تعاون كل الأفراد الذين يعملون فى المشروع حتى توحد جهودهم وتتجه فى الطريق المرسوم نحو الأهداف العامة للمشروع .

(١٧) مبدأ العلاقات الإنسانية :

يجب على الإدارة أن تشعر الأفراد داخل المشروع بأن مصلحتهم تتفق مع مصالح المشروع ، وأن كل نجاح يحققه المشروع سيكون لهم نصيب فيه ، على شكل زيادة فــى

أجورهم ، وفتح المزيد من الفرص لترقيتهم إلى مراكز أعلى ، وزيادة في استقرارهم في العمل ولاشك أن المشاركة في الأرباح وفي زيادة من أكثر الوسائل فعاليـــة فـــي نجـــاح الإدارة .

١-٦ أنواع الإدارة ومجالاتها ..

نستطيع أن نميز بين أكثر من مجال للإدارة . ويستند هذا التمييز إلى الاخـــتلاف إما في الهدف ، أو في الأسلوب ، أو في كليهما معاً .. وعلى أساس ذلك يمكننا أن نميـــز بين كل من :

١- إدارة القطاع العام .

٢- الإدارة المركزية في مقابل الإدارة المحلية .

٣- إدارة الأعمال أو إدارة المشروعات والمنظمات الاستثمارية .

٤- الإدارة العامة أو الإدارة الحكومية .

٥- الإدارة الخاصة أو إدارة فصائل المجتمع المدني .

٦- إدارة المنظمات الدولية .

وسوف نتناول باختصار كل من : الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، وإدارة فصائل المجتمع المدني .

- **الإدارة العامة :**

يشير مفهوم الإدارة العامة إلى الإدارة التي تمارس في نطاق الأجهزة الحكوميـــة كالوزارات ، والمصالح ، ووحدات الإدارة المحلية ، والهيئات والمنظمات العامة . وتعتبر الإدارة العامة علماً ، وهي – كعلم – تسعى إلى توفير أكبر قسط من الخدمات والرفاهية للمجتمع .

ومع أن جذور الإدارة العامة تعود إلى آلاف السنين ، فإن علم الإدارة العامة يعتبر من العلوم الحديثة إذا لم يظهر إلا مع بدايات هذا القرن العشرين.

وسنورد فيما يلي بعض تعريفات للإدارة العامة .

(١) **تعريف جون فيفنر : " J. Pfifner "** يرى أنه يمكن تعريف الإدارة علـــى النحـــو التالى : " الإدارة العامة تعنى تنسيق المجهودات الفردية والجماعية لتنفيذ سياســة عامة " .

(٢) **تعريف ليونارد هوايت : " Lenonard White "** يعرف الإدارة العامة هكذا : "تعنى الإدارة العامة – فى أوسع معانيها – جميع العمليات والإجراءات والخطوات، التى تستهدف تنفيذ السياسة العامة " .

(٣) **تعريف على الحبيبى :** وهو يركز على الإدارة العامة كعلم ، ومن ثم يعرفه علـــى أساس مكوناته وأهدافه كما يلى : " علم الإدارة العامة علم يشمل نشاط الجماعات المتعاونة فى خدمة الحكومة – وفى الأداة التنفيذية على وجه الخصوص – لتحقيق أهداف عامة مرسومة يعتبر عنها بالسياسة العامة ، بمعنى أن هذا العلم يعمل على إدارة القوى البشرية والمادة لتحقيق الأهداف الحكومية " .

(٤) **تعريف سليمان الطمـــاوى :** يعرف الإدارة العامة على النحـــو التـــالى : " الإدارة العامة هى تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف الحكومية " .

(٥) **تعريف مكتب الإدارة العامة للأمـــم المتحـــدة United Nations Office for Public Administration :** ولقد عرف هذا المكتب الإدارة العامـــة علـــى أساس ما يلى : " يشير مصطلح الإدارة العامة على النحو الوارد فى هذا التقريـــر إلى تنظيم وإدارة الأنشطة التنفيذية للحكومات القومية (وفـــى الأنظمـــة الاتحاديـــة حكومة الولاية) ، والحكم المحلى ، وتشمل بالطبع العلاقات بين الوحدات الحكومية المختلفة .

(٦) **تعريف حامد شاكر ثابت :** ويعرف الإدارة العامة هكذا " الإدارة العامة فى ترجمة السياسة العامة للدولة إلى خطط تنبثق منها فى مجال التطبيق برامج ومـــشروعات تحقق إنتاجاً اقتصادياً واجتماعياً " .

(٧) **تعريف المؤلف :** الإدارة العامة هى " تنفيذ السياسات الحكومية فى إطـــار الواقـــع الإمبريقى من خلال الأجهزة الحكومية بهدف توفير الخدمات للمجتمع " .

ومن الملاحظ أن نظام الإدارة العامة فى أى دولة يتمثل فى مزيج من القوانين واللوائح ، والتنظيمات العملية السائدة فى تلك الدولة فى وقت من الأوقات وذلك بقصد تنفيذ السياسة العامة فيها .

كذلك يلاحظ أن مجال الإدارة العامة ينحصر فى دراسة النشاط الإدارة فى نطاق السلطة التنفيذية للدولة ، ولا شأن له بطبيعة عمل السلطتين التشريعية والقضائية أو ما يدور داخل هاتين السلطتين . هذا مع مراعاة أن مجال الإدارة العامة يستند إلى تنظيم الجهاز الإدارى الذى يعمل بالهيئات التشريعية والقضائية .

مميزات وخصائص الإدارة العامة :

وفى ضوء ما تم استعراضه نستنتج عدداً من الخصائص الهامة للإدارة العامة . ومن أهم هذه الخصائص ما يلى :

١- أن الإدارة العامة هي إدارة حكومية تنظمها التشريعات والقوانين ويترتب على ذلك أن العاملين فى مجال الإدارة العامة يكونون موظفين حكوميين ، ومن ثم يستمدون سلطاتهم من هذه القوانين والتشريعات كما أنهم يلتزمون بها أيضاً .

٢- أن الخدمات التى تقدمها أجهزة الإدارة العامة (الأجهزة الحكومية) تأخذ طابعاً نمطياً متكرراً ومن الصعب تغييره نظراً لارتباط هذه الخدمات بالقوانين والتشريعات .

٣- توصف الإدارة العامة بأنها " عامة " نظراً لأن الجهد الجماعى متعلق بمنفعة عامة . ومن ثم فإن نجاح جهودها أو فشلها يرتبط بمدى رضا الجمهور المستفيد من هذه الخدمات .

٤- تمويل أجهزة الإدارة العامة حكومى خالص حيث أنه يرتبط بالميزانية العامة للدولة وكل جهاز من الأجهزة الإدارة العامة يلتزم بما تم إدراجه له فى الميزانية ولا يجوز له أن يتعداه فى الإنفاق – ولهذا فإن أجهزة الإدارة العامة لا تواجه – عموماً – أية مشكلات تتصل بالتمويل .

٥- الإدارة العامة تمارس عن طريق أجهزة متعددة منها الوزارات ، والمجالس والهيئات ، والإدارات ، ولكل منها مهمة تسهم بها فى المحافظة على أمن وصحة

وسلامة المجتمع والعمل على تنمية وعى الناس سياسياً واجتماعياً وأخلاقياً ، هـذا بجانب إتاحة الفرصة لهم ليتعلموا ويعلموا .

٦- اختيار الموظفين فى أجهزة الإدارة العامة يتم من خلال قواعد عامة تطبـق علـى جميع أجهزة الدولة وذلك من حيث كل مـن : المرتبـات والعـلاوات ، شـروط التعيين .. إلخ .

٧- إذا كانت الإدارة العامة تعكس السياسة العامة للدولة ، فإنها من ثـم تتـأثر بكـل المتقلبات السياسية التى تحدث فى المجتمع .

٨- الإدارة العامة تتناول مصالح أفراد وجماعات المجتمع ، ولهذا فلابد لها من أن تتسم بالإنسانية ، وأن تساير قيم وثقافة المجتمع .

٩- يتعين على الموظفين الحكوميين أن يراعوا أنهـم يعملـون بـصفتهم الرسـمية لا بصفتهم الشخصية ، فلا يعنى الناس اسم الموظف ولكن ما يقوم به من عمل .

١٠- يستند تنفيذ الإدارة العامة على القانون مما يمكنها من توقيع الجزاء على المخـالف حتى لو كان المنتفع هو المخالف ، وذلك مثل توقيع العقاب على الأبـاء الـذين لا يحصنون أبناءهم ضد الأمراض ، أو الذين لا يلحقون أبناءهم بالتعليم الإلزامـى .. وهكذا .

١١- الإدارة العامة عنصر هام فى التنمية ، فلا يمكن لمشروعات وبـرامج التنميـة أن تنجح بدون استنادها على مبادئ وأسس إدارية سليمة .

١٢- الخدمات التى تؤديها أجهزة الإدارة العامة تكون ضرورية ، وملحه ومحل اهتمـام عام ، ولهذا يصعب إسنادها إلى منظمات وهيئات خاصة قد تتحكم فى تقديمها .

- **إدارة الأعمال ، إدارة المشروعات والمنظمات الاستثمارية :**

يتحدد مجال دراسة علم إدارة الأعمال فى نشاط الإدارة فى نطـاق المـشروعات الاستثمارية الخاصة ، والتى تسعى إلى تحقيق قدر من الأرباح لأصحاب المشروع .

وإذا كان علم الإدارة العامة يهدف إلى توفير أكبر قسط من الخدمات والرفاهيـة للمجتمع ، فإن علم إدارة الأعمال يساهم فى تحقيق أكبر قد من الربح لأصحاب المشروع والعاملين فيه .

ومن الملاحظ أن هناك جوانب تشابه بين هذين النوعين من فروع الإدارة ، فهما يتشابهان إلى حد كبير من حيث المفاهيم والأسس والأساليب ولقد أدى هذا التشابه الكبير بينهما إلى إمكانية اقتباس كل منهما من الآخر والأمثلة على ذلك الاقتباس المتبادل كثيرة وواضحة . فلقد أخذت إدارة الأعمال أخيراً في اقتباس بعض المبادئ الخاصة بالكوادر ، والتأمين ، والمعاشات .. إلخ وتطبيقها على شركات القطاع الخاص ، كذلك فإن الإدارة العامة اقتبست بعض الأساليب المتصلة باختيار وتدريب العاملين ، ووسائل رفع كفاءتهم الإنتاجية .

ومع وجود هذا التشابه بينهما ، فإن بعض العلماء مثل " جلادين " E.N. Gladden يذهبون إلى أن هناك مميزات تميز كلاً منهما عن الآخر . وطبقاً لوجهة نظر " جلادين " تتمثل هذه المميزات فيما يلي :-

١- أن النشاط الحكومي لا يعرف المنافسة ، وذلك على عكس المشروعات الخاصة التي يسود فيها نشاط المنافسة في أغلب الأحيان.

٢- أن روح الخدمة العامة تسيطر على الموظف الحكومي حيث لا يرتبط أداؤه لعمله بالحصول على كسب مادى أو مزايا عينيه أخرى .

٣- أن الموظف يعمل بصفته وليس باسمه ، وكما سبق أن أوضحنا فإن الموظف – في الإدارة العامة – يمارس وظيفته كوكيل للسلطة العامة في الموقع الذي يوجد فيه .

٤- أن قاعدة المساواة تسود بين العاملين في مجال الإدارة العامة ، وقد لا يتوفر ذلك في إدارة الأعمال .

٥- أن الموظف العام يكون مسئولاً أمام السلطات المختلفة بالدولة .

٦- أن توفير المعلومات والبيانات عن نشاط الإدارة العامة يمكن المواطنين من مباشرة حقوقهم في الاستفسار من الموظف العام ، وفي الشكوى .. وهذا بعكس الحال في المشروعات الخاصة .

٧- يعتبر حجم المنظمة من خصائص الإدارة العامة ، ومن المعروف أن التعقيد يصاحب دائماً المنظمات كبيرة الحجم . غير أن بعض المشروعات الخاصة مثل شركة "جنرال موتورز" ، أو شركة " فورد " للسيارات ، بما لديها من فروع في بعض الدول الأخرى ، أصبحت تفوق في حجمها ، وعدد العملين بها ، بعض الوزارات في بعض الدول .

وينظر عدد من العلماء أن الموافقة على هذه الفروق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة ، لا تمنع من توضيح بعض الملاحظات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند التمييز بين هذين النمطين من الإدارة ، ويرى الدكتور علي الحبيبي أنه ينبغي مراعاة ما يلي :

(أ) أن كلا من الإدارة العامة وإدارة الأعمال يتفقان في الأسس ، غير أنهما يختلفان في التطبيق .

(ب) أن نظام الإدارة العامة تنشئه السلطة العامة في الدولة وتحكمه قواعد القانون الإداري أما إدارة الأعمال فينشئها الأفراد .

(ج) أن الموظف العام يتميز بالاستقرار في وظيفته ، كما يتمتع بثبات راتبه وترقيته ، وذلك وفقاً للقوانين واللوائح .

(د) نشاط الإدارة العامة يسير وفق إجراءات محددة يصعب تعديلها مما يجعلها عرضه لأن تصاب بأمراض البيروقراطية .

(هـ) قد تتعرض بعض العمليات الإدارية في مجال الإدارة العامة ، أحياناً لبعض الضغوط . فقد تكون ضغوط لإملاء حل معين لمشكلة معينة وقد لا يكون هذا الحل أنسب الحلول وأفضلها .

- **الإدارة الخاصة (إدارة فصائل المجتمع المدني) :**

ظهرت فصائل المجتمع المدني (غير الاستثمارية) نتيجة لعدد من الأسباب ولعل أهم هذه الأسباب يتمثل في تعقد المشكلات الاجتماعية ، وتنوع الاحتياجات ، وعدم قدرة الجهات الحكومية – وحدها – على تقديم كافة الخدمات اللازمة ، وزيادة شعور المواطنين بمسئوليتهم تجاه أنفسهم وتجاه مجتمعهم ، وهكذا ظهرت المنظمات الأهلية اعتماداً على رغبة الأهالي في التعاون ، وإحساسهم بالمشكلات السائدة ، ورغبتهم في المشاركة في جهود حلها .

ولقد أخذت فصائل المجتمع المدني صورة الهيئات الأهلية ذات التنظيم المستمر ، وذلك لكي تسهم في أداء خدمات اجتماعية للأعضاء المشتركين فيها دون أن يكون الهدف من ورائها تحقيق الربح المادي .

يشير مفهوم الإدارة الخاصة أو إدارة المنظمات الأهلية غير الاستثمارية إلى تلك الجهود التي تعمل على ترجمة أهداف هذه الفصائل الأهلية إلى خطط طويلة المدى

وأخرى مرحلية تنتهى عند تنفيذها إلى برامج ومشروعات توفر للناس ما هم فى حاجة إليه من خدمات .

والمنظمات التى يشملها نشاط الإدارة الخاصة كثيرة ومتعددة منها مثلاً الفصائل المهنية كالنقابات والاتحادات والمنظمات الدينية والجمعيات الخيرية ، والجمعيات الاجتماعية والثقافية والعلمية .

مميزات إدارة فصائل المجتمع المدنى :

تتميز إدارة فصائل المجتمع المدنى غير الاستثمارية بعدد من الخصائص لعل أهمها :

١- تعتمد الإدارة الخاصة فى تنظيمها الإدارى على اللوائح والنظم التى تضعها المنظمة الأهلية بنفسها ، وهى التى تعرف بالقانون الأساسى واللائحة الداخلية .

ومن الشائع أن تتضمن اللائحة الأساسية للمنظمة الأهلية كلاً مما يلى (اسم المنظمة – أهدافها – مقرها – شروط العضوية – أوجه النشاط – وحداتها التنظيمية " الجمعية العمومية – مجلس الإدارة – اللجان المختلفة " الإدارات والأقسام المختلفة – الهيكل الوظيفى – نظام التوظيف – الاختصاصات – المرتبات .. إلخ).

٢- تعتمد الإدارة فى فصائل المجتمع المدنى " غير الاستثمارية " على نوعين من مصادر التمويل :

(أ) التمويل الذاتى أو الأهلى : ويتمثل فى التبرعات ، اشتراكات الأعضاء ، ريع المشروعات أو الممتلكات ، الوصايا ، الهبات ، الأوقاف .

(ب) التمويل الحكومى : ويتمثل فى الإعانات والقروض الحكومية .

٣- تتميز جهود فصائل المجتمع المدنى بسرعة الأداء ، والمرونة حيث أنها لا تتقيد بقوانين أو تشريعات وإنما تتقيد بلائحتها الأساسية التى أشرنا إليها سابقاً . ولعل السبب فيما تتمتع به هذه الفصائل من سرعة ومرونة يكمن فى إمكانية تغيير هذه اللائحة الأساسية وذلك حتى تتمشى مع التغيرات أو الحاجات الجديدة للأعضاء أو لسكان المجتمع المحلى .

٤- تعتبر فصائل المجتمع المدنى أكثر حرية فى علاقاتها بالمجتمع المحلى ولعل ذلك يمكنها من الاستفادة من خدمات المتطوعين الذين يرغبون فى التطوع من سكان

وأهالى المجتمع . ومن الملاحظ أن هذا سيجعل تكلفة أنشطتها أقل بكثير من تكلفة أنشطة المنظمات الحكومية (منظمات الإدارة العامة) .

٥- يترتب على السمات السابقة وخصوصاً المرونة والتحرر من اللوائح ، أن تكون فصائل المجتمع المدنى " غير الاستثمارية " أكثر انطلاقاً فى خدماتها ، وأكثر قدرة على الابتكار والتجريب .

٦- فصائل المجتمع المدنى " غير الاستثمارية " ممنوعة – بحكم القانون – من التدخل فى الخلافات السياسية والمذهبية . ويترتب على ذلك أن هذا النوع من الهيئات يكون بعيداً إلى حد كبير عن التقلبات السياسية والصراعات الطائفية .

٧- قد يؤدى تحرر فصائل المجتمع المدنى من اللوائح ، إلى مساعدتها على اختيار أفضل العناصر والكفاءات من مهنيين أو إداريين وفنيين .

٨- يمكننا أن نستنتج – بناء على كل ما سبق – أن إدارة فصائل المجتمع المدنى " غير الاستثمارية " تتميز بالسرعة فى إصدار القرارات ، والتنفيذ والمتابعة .

وفى ضوء ما سبق تنحصر أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وبين الإدارة الخاصة أو إدارة فصائل المجتمع المدنى فيما سبق ذكره من خصائص . وقد نتساءل : أليست هناك أوجه للتشابه بينهما ؟ الملاحظ أن هناك الكثير من أوجه التشابه ولعل أهمها ما يلى :

١- يوجد فى كل منهما علاقة بين الرئيس والمرؤوس .

٢- يوجد فى كل منهما مستويات لرسم السياسة وأخرى لتنفيذها .

٣- كلاهما يعمل على تحقيق مشتركة ، حيث أن كليهما يسعى إلى تحقيق الصالح العام.

٤- كلاهما يمارس مبدأ تقسيم العمل ، حيث توجد إدارة عليا تتركز فيها السلطة والمسئولية ، ووحدات إدارية وتنفيذية مهامها التنفيذ .

٥- كلاهما يعتمد على الموارد البشرية والمادية .

٦- لكل منهما قانون ينظم سير العمل .

٧- لكل منهما هيكل تنظيمى يحدد العاملين فى المنظمة بدءا من القاعدة وانتهاء بالقمة .

٨- لكل منهما بناء رسمى يحدد شبكة العلاقات بين مختلف الوحدات المكونة للمنظمة .

١-٧ علاقة الإدارة بالعلوم الاجتماعية ..

ذكرنا أن الإدارة ترتكز على قاعدة عريضة من العلوم الإنسانية ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن مركز اهتمام كل العلوم والتخصصات الإنسانية - بما فيها الإدارة - هو الإنسان نفسه .

ولذلك نجد أن هناك علاوة وثيقة بين الإدارة وبين العديد من العلوم الاجتماعية والإنسانية مثل علم الاجتماع ، وعلم النفس الاجتماعى ، وعلم الاقتصاد والقانون ، والخدمة الاجتماعية .. إلخ .

وهناك من العلماء من يربطون بين الإدارة كمهنة وبين معظم المهن الإنسانية والاجتماعية .

وفيما يتصل بعلاقة الإدارة بمهنة الخدمة الاجتماعية نجد أن هناك اتجاهاً واسعاً - داخل نطاق هذه المهنة - إلى اعتبار إدارة المنظمات الاجتماعية ، أو إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية ، طريقة رابعة للخدمة الاجتماعية مثل طرق خدمة الفرد ، وخدمة الجماعة ، وتنظيم المجتمع .

وكما سيتبين فيما بعد ، فإننا فى منظمات الرعاية الاجتماعية نميز بين جانبين أساسيين هما :-

(أ) الأعمال أو الاختصاصات التى تتصل بكيفية إدارة هذه المنظمات وسنطلق عليها الوظائف الإدارية .

(ب) الخدمات المهنية التى تقدمها تلك المنظمات إلى عملائها ، وسنطلق عليها الخدمات الفنية .

ومن الواضح أن المنظمة لا تستطيع أن تقدم خدماتها إلى عملائها بالمستوى المطلوب وبما يحقق الهدف منها - بدون أداء تلك الوظائف الإدارية وما يرتبط بها من عمليات وإجراءات مثل : وجود أهداف واضحة - تدبر الموارد والإمكانيات اللازمة - وضع برنامج للعمل يتسم بالواقعية والمرونة تنظيم وتنسيق الجهود .. إلخ . وعلى حد تعبير " ديفيد فانشيل Divid Fanahel " فإن الكيفية التى تدار بها برامج الرعاية الاجتماعية ، وكذلك كانت العمليات ، ووضوح الأهداف الإدارية ،ودرجة ترشيد

الإجراءات .. هذه كلها يكون لهت تأثيرات مباشرة على حياة العديد من البشر ، فالخدمات التى تتم إدارتها بسطحيه وضحالة يكون لها انعكاساتها القوية ، حيث ستفرز لنا فى النهاية تشخيصاً مجدباً وقيادة مهنية حمقاء .

وهناك من العلماء من يناقش علاقة الإدارة بنوعية واحدة من العلوم ونعنـي بهـا العلوم السلوكية . وهنا يكون التركيز على دور هذه العلوم وأهميتها فيما يتصل بترشـيد الإدارة وبتحقيق التنمية الإدارية . ولعل أو ما يواجهنا هنا هو تحديـد مفهـوم " العلـوم السلوكية " ومن الملاحظ أنه على الرغم من انتشار وشيوع مصطلح العلوم السلوكية فإن هناك العديد من الاختلافات حول مضمونه أو مكوناته بمعنى العلوم التى تندرج تحت هذا المفهوم.

ويرى " بيرلسون Berelson " أن هناك اتفاقاً على أن العلوم السلوكية تشمل ثلاثة علوم هى علم النفس ، وعلم الاجتماع ، وعلم الأنثروبولوجيا ، غير أن هـذا التعريـف ليس على الدرجة الكافية من الدقة ، حيث لا تزال أمامه ثغرات كثيرة لعل أهمها ثغرتين أساسيتين هما :

(أ) أن هناك علوماً اجتماعية أخرى تدخل فى إطار هذه العلوم السلوكية وتعتبر منها ، ومع ذلك لم يشملها هذا التعريف مثل السياسة ، والقانون ، والاقتصاد ، والإدارة نفسها ... إلخ .

(ب) إننا حتى إذا تغاضينا عن ذلك ، واقتصرنا على هذا المفهوم الثلاثى للعلوم السلوكية سنجد أن هناك فروعاً لبعض هذه العلوم الثلاث لا يمكن أن تندرج فى إطار هذه المفهوم ، فمثلاً هناك بعض فروع لعلم الأنثروبولوجى مثل علـم الأركيولـوجى Archeology (علم دراسة الآثار) لا يمكن أن يدخل – بصفة مباشـرة علـى الأقل فى نطاق هذه العلوم ، كذلك فإن بعض جوانب علم النفس مثل تلـك التـى تتصل بالمحددات الفسيولوجية للإنسان يصعب إندراجها هى الأخرى .

ومن هنا – وباستثناء الملاحظة الأولى – يصبح من الأدق أن نقـول أن العلـوم السلوكية هى فروع هذه العلوم الثلاث التى تهتم بدراسة السلوك الإنسانى . غير أن هـذا التعريف الأخير ليس على تلك الدرجة من الدقة هو الأخر ، حيث أن علم نفس الحيوان ، وعلم اجتماع الحيوان سيخرجا من نطاق هذه العلوم إذا ما طبقنا هذا التعريف الأخيـر ،

ولكن الحقيقة التي قد لا يعرفها الكثيرين هي أن الهدف من إنشاء هذين العلمين ما هي إلا الاستفادة – بطريقة غير مباشرة – والتبصر لفهم السلوك الإنساني .

وهكذا نقول أن العلوم الإنسانية هي العلوم – أو فروع العلوم – التي تهتم بدراسة أو فهم السلوك الإنساني بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

وننتقل بعد ذلك إلى دور هذه العلوم السلوكية في تطوير وترشيد الإدارة . غير أنه ينبغي علينا قبل ذلك أن نعرض لمكونات السلوك الإنساني من وجهة نظر العلماء السلوكيين .. ومن وجهة النظر السلوكية ، يعتبر السلوك الإنساني نتاجاً لعديد من العوامل أو المتغيرات المتفاعلة مع بعضها البعض والتي تشمل العوامل والتغيرات التالية :

١- عوامل ومتغيرات فردية تتعلق بالشخص نفسه .

٢- عوامل ومتغيرات تتصل بالجماعات الصغيرة داخل نطاق المنظمة .

٣- عوامل ومتغيرات ترتبط بالتنظيم الرسمي للمنظمة .

٤- عوامل ومتغيرات غير مباشرة تتعلق بثقافة المجتمع ونسيجه القيمة وسياقه الاجتماعي الاقتصادي الثقافي . وهذه العوامل تتم من خلال العوامل الثلاثة السابقة أساساً ، حيث يتشرب الفرد ثقافة مجتمعه ومحدداتها أثناء تربيته داخل الأسرة ، ثم تساهم الجماعات الصغيرة الأخرى في نقل هذا الإطار الثقافي وإكسابه للفرد ، حتى يتم استدماجه في ذات الفرد " Internalization " أما التنظيم الرسمي فيحافظ – هو الأخر – على محتويات هذا الإطار ويعمل على صيانته .

وأخيراً نتساءل : ما هو دور العلوم السلوكية في ترشيد الإدارة ؟ الواقع أن العلوم السلوكية تساعدنا في مجال الإدارة ، في الجوانب التالية :

(أ) فيما يتصل بفهم العاملين بالمنظمة سواء كأفراد ، أو كجماعات ، أو كمراكز للقوة، أو كحاملي رسائل اتصالية داخل نطاق المنظمة .

(ب) فيما يتعلق بفهم المنظمة نفسها ، وذلك من حيث طبيعة تكوينها وبنائها ووظائفها ، والعمليات التي تتم داخلها ، ودورها في البيئة ، علاقاتها بهذه البيئة ، وكيفية إحداث التغييرات داخل نطاقها .. إلخ .

(ج) في فهم جمهور عملاء المنظمة : وذلك من حيث دوافعهم ، واحتياجاتهم وأساليب استجابتهم ، وبيئتهم ، وظروفهم وأحوالهم عموماً .. إلخ .

(د) في اختيار العاملين بالمنظمة وتدريبهم : وذلك من خلال أساليب قياس القدرات والاتجاهات ، ومن خلال نظريات ونماذج التعليم والتعلم ... إلخ ومن الملاحظ أن هذا ينطبق كثيراً على اختيار وتدريب المتطوعين كذلك .

(هـ) في فهم كيفية توفير المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة .

(و) في توفير التعاون والتنسيق بين المنظمات وبعضها البعض سواء على المستويات الأفقية أو الرأسية .

(ز) في فهم استراتيجيات وأساليب اتصال المنظمة بجمهور عملائها أو ما يتصل عموماً بالعلاقات بين المنظمات وبين الجماعات الأولية داخل نطاق خدمة هذه المنظمات .

١-٨ أهمية دراسة الإدارة للأخصائي الاجتماعي..

تستمد الخدمة الاجتماعية أهميتها من تصديها للمشكلات التي تواجه المجتمع والتي تنجم من جراء التطور التكنولوجي السريع والمستمر والتغير الاجتماعي وما يصاحبه من متغيرات اقتصادية واجتماعية تطرأ على حياته وتأثره بالتيارات الفكرية والثقافية العالمية منها والتي زاد تأثيرها نتيجة تقدم وسائل تكنولوجيا الاتصال التي تتصف بقوة التأثير وسرعة النقل الفوري فيتأثر المجتمع بثقافات خارجية وتظهر في المجتمع ظواهر أو مشكلات جديدة لا عهد له بها ومن هنا تزداد أهمية الإدارة الاجتماعية التي عليها أن تكون العين الساهرة لمراقبة مثل هذه الظواهر والمشكلات أو أن تتنبأ بوضع الخطط والبرامج للوقاية منها أو البرامج العلاجية التي لم تتأثر بها خاصة وأنه يمكن القول أن نوعية الخدمات التي تقدمها منظمة الرعاية الاجتماعية تتأثر تماماً بنمط الإدارة الذي يتم تطبيقه داخل المنظمة .. والإدارة الاجتماعية هي محور نشأ من يرون الخدمات الاجتماعية ومن هنا تبرز أهمية الإدارة الاجتماعية للمجتمع ، ونوضح فيما يلي بعض العناصر التي تضفي عليها هذه الأهمية :-

١- حتى يكون للإدارة في المؤسسات الاجتماعية فاعليتها يلزم أن تقوم بدورها في ظل سياسة اجتماعية واضحة المعالم في معالجة المشكلات الاجتماعية القائمة والمتوقعة فالسياسة الاجتماعية لمجتمعنا لابد وأن تسير في إطار أيديولوجية المجتمع المصري

وللإداريين الاجتماعيين دور هام وخطير فى الإسهام فى وضع السياسة الاجتماعية، ولا يقتصر عمل الإداريين الاجتماعيين على الاشتراك فى وضع السياسة الاجتماعية بل يكون عليهم الإسهام فى وضع الاستراتيجيات لقطاعات السياسة الاجتماعية وعلى أساسها توضع البرامج والخطط ويتحدد زمن الخطة فتكون سنوية أو خمسية .. إلخ .

٢- تعمل الإدارة في المؤسسات الاجتماعية على تحديث مناهجها فتأخذ فى تطبيقاتها الإدارة بالأهداف بجانب المناهج التقليدية الإجرائية بوضع أهداف واضحة للمؤسسة أو لقطاع منها ويتم الاتفاق على تحقيق أكبر كفاءة فى التنفيذ . وفى نفس الوقت تعمل على ترشيد الإنفاق وعلى تهيئة الحوافز والبواعث وتركز على الرقابة الذاتية الداخلية وتزكى روح الابتكار وتعمل على استبقاء العوامل التى تعيق تحقيق الأهداف وأخيراً يتم التقويم لتلك النتائج المستهدفة ويتم مكافأة المجتهدين ومحاسبة المقصرين والاستفادة من ذلك التقويم فى إضافة أهداف جديدة أو إدخال تعديلات على الأهداف القائمة وهكذا تعمل الإدارة الاجتماعية على بث الحياة والفاعلية فى المؤسسة الاجتماعية أو فى البرنامج .

٣- إن الإدارة تركز فى المؤسسات الاجتماعية على السلوك الإدارى الملتزم سواء للمؤسسة وللقائمين على تنفيذها أو على السلوك الإدارى السائد فى بيئة مجتمع المؤسسة على أساس علاقات التبادل بين الإدارة والبيئة المحيطة ويعكس السلوك الإدارى القدرة على الأداء وتحريك عوامل وبواعث العمل والإنتاج والاستفادة من الإمكانيات والطاقات المتاحة ومعرفة الحاجة الضرورية ويتأثر كل ذلك بسلوك الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم ويرتبط بالقدرة على الإبداع والتحسين فى مجال التنظيم والإدارة .

ومن أهم مظاهر السلوك الإدارى الجيد القدرة على النمو والتطور والتعرف على المشكلات وقت حدوثها والتلقائية الفردية والجماعة والشعور بالمسئولية وارتفاع الروح المعنوية وتحسين نوعية الإنتاجية وليس فقط زيادتها .

٤- تسعى الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية إلى تقويم مستمر للبرامج الاجتماعية وتعتبره أحد وظائفها الرئيسية وهى تنظر إلى التقويم بوصفه بحثاً يجرى تنفيذه على

المؤسسة أو على المشروع أو البرنامج بعد أن يكون قد مضت مدة معقولة على تنفيذه وذلك بغرض التعرف على مدى تحقيق الأهداف وضعت أصلاً قبل بدء التنفيذ وهو بذلك يعطى الإشارة الصحيحة التى يمكن على أساسها إدخال التعديلات اللازمة لتعديل المسار بما يحقق الأهداف المرغوبة .

٥- تعمل على إعداد قيادات إدارية ذات كفاءة لقيادة العمل الاجتماعي ومن المعروف أن النشاط الإدارى يختلف عن النشاط الفنية المتخصصة الأخرى بالمؤسسة الاجتماعية فالنشاط الإدارى يتعلق بإتمام العمل بواسطة الأخرين طبقاً للخطة الموضوعة وفى التوقيت المحدد لها .

٦- تعمل دائماً على زيادة الفاعلية والكفاية . ويقصد بالفاعلية تحقيق الأهداف بأفضل الطرق ومن خلال منظمة تنبض بالحياة دائماً أما الكفاية فهى دلالة على فاعلية أداء العمل الصحيح وفى الوقت والمكان المناسبين وتعتبر الكفاية مرادفة للإنتاجية وتزداد قيمة الإدارة الاجتماعية فى نظر المجتمع إذا استطاعت أن تحقيق معدلات عالية من الفاعلية .

وكما قدمنا فإن الإدارة تساير تطور المجتمع وتظهر نظريات جديدة وعلى سبيل المثال نظرية اتخاذ القرارات ويقصد بها دراسة وتطبيق الأساليب التى توفر أساساً معقولاً للاختبار بين طريقتى عمل بديلتين فى حالات وعلى درجات متفاوتة من عدم التفرد بهدف إيجاد طريقة عمل تجعل احتمال وقوع المخاطرة فى أدنى حد ممكن .

ومثال أخر : نظرية الاتصال وتعنى الفروض التى ينطوى عليها البحث لدى عملية التشاور وتبادل المعلومات أو الأفكار بين الأشخاص المشتركين فى نشاط معين أو العاملين ضمن إطار واحد .

كما تساير الإدارة الاجتماعية النظم الحديثة كنظم المعلومات وذلك لتيسير تزويد إدارة المؤسسة بصورة متكاملة عن الحقائق الخاصة بأوجه النشاط المختلفة عن طريق توفير البيانات الضرورية وتجهيز هذه البيانات وفقاً للأساليب العلمية وبالشكل الذى نراه للمستويات الإدارية المختلفة ممارسة وظائفها سواء فى مجال التخطيط ووضع الأهداف أو فى اتخاذ القرارات المناسبة وفى الأوقات المناسبة ونشاط نظام المعلومات يكفى لتدفق

المعلومات من وإلى المؤسسة بالشكل الذى يتيح للإدارة اختيار أفضل البدائل التى يمكن الاسترشاد بها عند صنع القرارات .

وهكذا فإن مسايرة الإدارة الاجتماعية للنظريات الحديثة يتيح لها فرصة إصدار القرارات السليمة ، وتوفير نظم سليمة للاتصالات الرأسية داخل المؤسسة وخارجها ومع بيئة المؤسسة وتدعيم برنامج قوى للعاملين عامة وكلها من الدعامات الرئيسية للإدارة الناجحة .

٧- إنها إدارة يقظة تنشئ البرنامج أو الخدمات أو الأجهزة أو المؤسسات الجديدة لمواجهة المتغيرات الجديدة التى تواجه المجتمع فالمجتمع يواجه تغيراً اجتماعياً ينشأ عنه الكثير من الظواهر والمشكلات وعلى الإدارة الاجتماعية أن تضع البرامج الملائمة سواء الوقائية منها أو العلاجية أو الإنمائية .

وكان فى رأى المشتغلين بالخدمة الاجتماعية – وفى مقدمتهم مارى ريتشموند – إن الإدارة والبحث الاجتماعى يمكن اعتبارهما طريقتان من طرق الخدمة الاجتماعية – بجانب الطرق الرئيسية المعروفة (خدمة الفرد – خدمة الجماعة – تنظيم المجتمع) وعلى الرغم من كثرة الجدل والاعتراضات التى أثيرت حول تلك ، فإن الواقع يؤكد أن كلاً منهما يعتبر ركيزة من الركائز الأساسية التى تقوم عليها ممارسة المهنة .

وعلى ذلك تتحدد أهمية دراسة الإدارة للأخصائى الاجتماعى فى النقاط الأساسية التالية :

١- الخدمات الاجتماعية مهنة مؤسسية بمعنى أنها لا تمارس إلا من خلال مؤسسات – سواء كانت هذه المؤسسات مؤسسات خاصة بالخدمة الاجتماعية أو مؤسسات مضيفة لها – فإن الأخصائى الاجتماعى ينبغى أن يتوافر لديه قدر كاف من الأسس العلمية للإدارة حتى يمكنه معرفة كيف تدار هذه المؤسسات ؟ ومعرفة التطبيق السليم الواعى للأساليب الإدارة الحديثة الذى يؤدى إلى تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها التى انشئت من أجلها .

٢- الأخصائى الاجتماعى يشغل مركزاً وظيفياً فى الهيكل الإدارى للمنظمة التى يعمل بها فالمتوقع له أن يتولى الوظائف الإشرافية داخل المنظمات الاجتماعية ، فإن دراسته للإدارة تمكنه من معرفة ديناميات وميكانيزم العمليات الإدارية فى المنظمة

وأسس بنائها التنظيمى وحدود مسئولياته وسلطاته وموقعهـا بالنسـبة لمسـئوليات وسلطات الآخرين (رؤساء ومرؤوسين) . وهو الأمر الـذى يـؤدى إلـى قيامـه بمتطلبات وظيفته الإدارية بدرجة عالية من الكفاءة والدقة .

٣- المؤسسات التى تمارس فيها الخدمة الاجتماعية بعضها حكومى والأخر يتبع الجهود الأهلية فإن دراسة الإدارة تمكن الأخصائى الاجتماعى من الوقوف علـى الفـروق الأساسية بين إدارة - المؤسسات الحكومية وإدارة المؤسسات الأهلية مـن حيـث التنظيم الإدارى والتمويل والتوظيف والتدريب واتخاذ القرارات ... إلخ .

وهو الأمر الذى يتيح له العمل بنجاح فى أى منها وفهم طبيعتها ، سواء كانت هذه المؤسسات أساسية بالنسبة لممارسة المهنة أو ثانوية .

٤- أية منظمة اجتماعية تهدف إلى تقديم خدمة للمجتمع الذى تنشأ فيه ، وتعمل علـى إشباع احتياجاته وتسعى إلى تحقيق العدالة فى توزيع هذه الخدمات على عملائهـا فإن دراسة الإدارة تمكن الأخصائى الاجتماعى من استيعاب وظائف الإدارة ، الأمر الذى يمكنه من ترشيد تعامل المنظمة مع البيئة المحيطة بها .

٥- أن الأخصائى الاجتماعى قد يكون مديراً للمنظمة الحكومية أو الأهلية ولذا وجـب عليه دراسة الإدارة لزيادة إدراكه عن كيفية بناء التنظيم الإدارى ، وصنع واتخـاذ القرارات ، وخطوط العلاقة والاتصال وأسـباب السـلطة وتـدرجها وارتباطهـا بالمراكز والمكانات داخل البناء التنظيمى ، وسمات وخصائص القيـادة والبنـاءات الرسمية وغير الرسمية ... إلخ .

٦- يعمل الأخصائى ضمن فريق عمل معاون داخل المؤسسـات ولـذا وجـب علـى الأخصائى أن يدرك أهداف وتشكيل الفريق وعناصره وقيادته ، وتوزيـع الأدوار والمسئوليات وتكاملها وإدراكه وإدراك الأعضاء الآخرين لدوره ولأدوار الآخـرين وما البناء التنظيمى لهذا الفريق ؟

٧- أن الأخصائى الاجتماعى يشارك - بشكل أو بآخر فى صنع واتخاذ القـرارات - جوهر العملية الإدارية داخل المنظمات الحكومية أو الأهلية ولذا وجب عليه إدراك صنع واتخاذ القرارات بأسلوب ديمقراطى.

٨- للأخصائي الاجتماعي دوره في توفير المناخ الاجتماعي والنفسي للعاملين في المنظمة وكذا البناءات الرسمية مما ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة من ثم معدل أدائهم مما يؤثر على فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف .

٩- الدور الاتصالي والتفاعلي للأخصائي الاجتماعي بالمنظمات مما يدعم التفاعلات الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين وحدات المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الأخرى في المجتمع على المستويين الرأسي والأفقي ، وتدعيم قنوات العلاقة والاتصال بين المنظمة والمستهدفين من خدماتها .

١٠- تصميم وتخطيط البرامج التدريبية من مسئوليات الأخصائي الاجتماعي لزيادة خبرة العاملين بالمنظمة أو إعادة تدريبهم طبقاً لأي تغير قد يطرأ على أهداف المنظمة وإمكاناتها المادية والتكنولوجية أو التدريب للترقي ، واكتشاف القادة الجدد بالمنظمة مما ينعكس على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف .

١١- أن للأخصائي الاجتماعي دوره في تعبئة واستثارة الجهود المجتمعية لبناء منظمات جديدة خاصة الأهلية لذا يوجب عليه دراسة الإدارة لإدراك كيفية بناء المنظمات الجديدة من الناحية الإدارية والتنظيمية وتدعيم كفاءتها وفاعليتها .

١٢- دور الأخصائي الاجتماعي في تدعيم الموارد المالية للمنظمة خاصة الأهلية بأساليب وطرق شرعية كما يحددها القانون الذي يحكم العمل الأهلي في المجتمع يجعله يدرك هذه الوسائل الشرعية وماهيتها من خلال دراسته للإدارة .

وخلاصة القول : أن للإدارة علاقة مباشرة بالخدمة الاجتماعية لها دور أساسي في كافة المؤسسات لاسيما التي تتناول عمليات خدمة الفرد وخدمة الجماعة وتنظيم المجتمع وتزداد أهميتها في مؤسسات تنظيم المجتمع (سواء حكومية أم أهلية) نظراً لأن الإدارة تتناول من جانبها عنصر التنسيق بين نشاط المؤسسات وغيرها من المؤسسات المرتبطة بنشاطها في سبيل تكامل الخدمات ومنع التعارض والازدواج وكما أنها تضمن توافق نشاط المؤسسة مع ظروف البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أما تنظيم المجتمع فمهمته في ذلك مختلفة ولكنها قريبة الشبه في طبيعته بمهمة الإدارة حيث يعمل تنظيم المجتمع على توافق جهود كافة منظمات أفراد البيئة في مسار واحد نحو تحقيق احتياجات المجتمع .

مصادر الفصل الأول

أولاً : المصادر العربية

١- أحمد عليق : المدخل فى إدارة المؤسسات الاجتماعية ، القاهرة ، ١٩٩١.
٢- أمين فؤاد الضرغامى : مفاهيم عصرية فى الإدارة ، القاهرة ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، غير منشور ، ١٩٨٦ .
٣- حامد شاكر ثابت : الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، مطبعة دار العالم العربى ، القاهرة ، ١٩٧٣ .
٤- زكى محمود هاشم : الإدارة العلمية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ١٩٧٩ .
٥- سامية فهمى : الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٤ .
٦- سيد الهوارى : الإدارة " الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٦ .
٧- صالح عودة سعيد : إدارة الأفراد ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس ،١٩٩٤.
٨- صلاح الدين جوهر : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، أسسها ومفاهيمها ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٣.
٩- طلعت السروجى : إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية ، دار الحكيم للطباعة والنشر، القاهرة ، ١٩٩٣ .
١٠- عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعى ، مطبعة وهبه ، القاهرة ، ١٩٧٦ .
١١- عبد الغفار حنفى : السلوك التنظيمى وإدارة الأفراد ، المكتب العربى الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٣ .
١٢- عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا : أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٨ .
١٣- عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا : أصول الإدارة العلمية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٦ .
١٤- على الحبيبى : الإدارة العامة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٩.
١٥- على الشرقاوى : العملية الإدارية فى ميدان الأعمال " مدخل الوظائف والممارسات" كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، الإسكندرية ، ١٩٩٠ .

١٦- فايز قنديل ، نادية زغلول : محاضرات الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، لطلاب الصف الرابع ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، غير منشور ، ١٩٨٤.

١٧- فايز قنديل ، نادية زغلول : محاضرات الإدارة في الخدمة الاجتماعية لطلاب الصف الرابع ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلون ، القاهرة ، ١٩٨٤.

١٨- فوزى بشرى أحمد : المدخل إلى إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية "سلسلة المدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية " الكتاب الأول ، القاهرة ، ١٩٨٣.

١٩- فوزى بشرى أحمد : تعريف طريقة تنظيم المجتمع ، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية ، مذكرات غير منشورة ، القاهرة ، ١٩٧٧ .

٢٠- فوزى بشرى أحمد : منظمة تنمية المجتمع الريفى بين معطيات البناء ومتطلبات الوظيفة ، المؤتمر الدولى السادس للإحصاء والحاسبات العلمية والبحوث الاجتماعية والسكانية ، مطبعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨١.

٢١- فوزى بشرى وآخرون : أسس وعمليات إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية ، غير منشور ، ١٩٨٧ .

٢٢- ماهر أبو المعاطى : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، القاهرة ، دار تكنوماشين للطباعة ، القاهرة ، ١٩٨٨.

٢٣- محمد نبهان : الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، لطلاب الصف الثالث بالمعاهد العليا للخدمة الاجتماعية ، غير منشور ، ١٩٨٢ .

٢٤- محمود عارف : أصول الإدارة ، دار النشر العربى ، القاهرة ، ١٩٧٥ .

٢٥- مصطفى رزق مظر : تنظيم وإدارة مؤسسات الرعاية والتنمية الاجتماعية ، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٧ .

٢٦- نادية زغلول : أساسيات الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، غير منشور ، ١٩٨٥.

٢٧- نادية زغلول وآخرون : أساسيات الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، مطبعة الموسكى، القاهرة ، ١٩٩٦ .

٢٨- يحيى درويش ، على الدين السيد : مقدمة فى الإدارة الاجتماعية ، غير منشور ، ١٩٨١ .

ثانياً : المصادر الأجنبية

29- Alvin L. Bertrand, Social Organization: A General Systems and Role Heory Perspective, Ph-iladelphia: F. A. Davis company, 1972.

30- Amitai Etzioni, Modern Organizations, New Jersey, Prentice-Hill, Inc. 1964.

31- Claude S. George Jr. The History of Management Thought. New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hill, Inc. 1972.

32- Herbert G. Hichs, The Management of Organizations: A Systems and Human Resources Appro-ach, 2nd ed., New York : MC Grow-Hill, Inc., 1972.

33- James G. March and Herbert A. Simon, Organization, New York : John Wiley & Sons, Inc., 1967.

34- Marvin E. Olsen, The Process of Social Organization, New York, Holt, Rinchart, and Winston, Inc., 1968.

35- Peter M. Blau and W. Richard Scott, Formal Organiz-ations, San Francisco : Chandler Publis-hing Company, 1962.

36- Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Societies, Glencoe, Illionis, The Free Press, 1960.

37- William H. Newman, Administrative action, the tech-nique of organization and management N. Y. prentic hall, Inc 1963.

الفصل الثانى

نظريات الإدارة

- ٢-١ نظرية البيروقراطية .
- ٢-٢ نظرية الايكولوجيا .
- ٢-٣ نظرية الإدارة العلمية .
- ٢-٤ نظرية التقسيم الإدارى .
- ٢-٥ نظرية العلاقات الإنسانية .
- ٢-٦ نظرية الطبقة الإدارية .
- ٢-٧ النظرية الحديثة .
- ٢-٨ نظرية التنظيم الاجتماعى .
- ٢-٩ نظرية تحديد الأهداف وأداء العمل .
- ٢-١٠ نظرية السلطة الرسمية .

٣-١ النظرية البيروقراطية :

قدمها " ماكس فيبر Max Weber" حث أنه من خلال هذه النظرية السلطة وأقامها على ثلاثة نماذج أساسية هى : نموذج السلطة التشريعية أو الرشيدة Rational Kegal Authority ، نموذج السلطة التقليدية Traditional Authority ونموذج السلطة العظيمة Charismatic Authority وفى تحليله لنماذج السلطة الثلاثة والتمييز بينها ، يرى فيبر " أن نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة يقوم على أسس معقولة تستند إلى الاعتقاد بشرعية القواعد التى تبنى عليها هذه السلطة وأحقية أولئك الذين ارتقوا إلى مناصب السلطة في ظل هذه القواعد فى إصدار الأوامر .

أما نموذج السلطة التقليدية : فيقوم على أسس تقليدية Traditional Grounds ، وتعتمد على اعتقاد قائم على قداسة الأعراف والتقاليد القديمة ومشروعية أولئك الذين يمارسون السلطة فى ظلها .

يقوم نموذج السلطة العظيمة : على أسس من العظمة التى تركز على الولاء وإلى البطولة والشخصية المثالية لأحد الأفراد أو للنظام الذى يفرضه أو يرسم صورته هذا الفرد .

وقد تعرضت النماذج التى قدمتها النظريات الكلاسيكية لبعض الانتقادات أهمها : إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية التى تنشأ بين العاملين فى التنظيم وما يترتب عليها من قيام تنظيمات غير رسمية وتركيزها على الحوافز الاقتصادية باعتبارها المحرك الوحيد لطاقات الإنسان على العمل ، متنامية أن له رغبات ومشاعر واتجاهات تحكم سلوكه .

٣-٢ نظرية الإيكولوجيا :

وهى تلك النظرية التى تشير إلى أن المنظمة كتنظيم إدارى لا توجد فى فراغ فهى توجد دائماً فى ترابط مع غيرها من المنظمات الأخرى ومع العديد من الأفراد ، فالمنظمة والبيئة بينهما اعتماد متبادل ، فالمنظمة تعتمد على بيئتها من أجل الحصول على الموارد والأهداف الضرورية لوجودها وأيضا البيئة تجد من حدود وأنشطة المنظمة بقاؤها واستمرارها رهينة برغبة البيئة فى مخرجاتها وتقبلها لأنشطتها .

ومعنى هذا أن النظرية تهتم بتوضيح الأثر المتبادل بين المنظمات والبيئة التى توجد فيها . ويمكن التمييز بين عدد من الاتجاهات التي انعكست فى الكتابات التى تناولت العلاقة بين المنظمة وبيئتها الكلية على :

١- أن المنظمة تتأثر تماماً بالبيئة ، فالبيئة هى التى تحدد وتشكل المنظمة وطبقاً لذلك فإن هذا الاتجاه يرى أن الدولة من خلال قوانينها ومؤسساتها الإدارية ومحاكمها وسلطاتها المنظمة هى التى تضع الحدود لتفاعل المنظمات ومن تنظيم العلاقات بينها.

٢- إن البيئة تتأثر تماما بالمنظمة ، ووجه النظر هذه ترى أن المجتمع يتكيف مع المنظمات الكبيرة والمعقدة ولهذا فالمنظمات قادرة على أن تشكل المجتمع .

٣- أما وجهة النظر الثالثة فهى تعتبر أن التأثير بين المنظمة والبيئة يكون متبادلاً ، وإلى درجة ما فإن كل منظمة تتأثر بيئتها وهى بدورها أى المنظمة تستطيع ان تؤثر فى بيئتها إلى حد ما .

وفى ضوء ذلك يمكن أن نوضح العلاقة بين المنظمة والبيئة فى أنهما وجهان متكاملان هما :

الوجه الأول : تأثير البيئة على المنظمة :

حيث تتضمن تأثير البيئة على المنظمة فى ثلاث مجموعات من العوامل ترتبط بالبيئة وأثر كل منها على المنظمة وهى :

١- تأثير المنظمات الأخرى :

أن العلاقات بين المنظمات قبل العلاقات بين الأفراد أى أن هذه العلاقة قد تتخذ الأنماط التالية :

(أ) التنافس.

(ب) المساومة (المقاومة).

(ج) عملية الجذب أو الاستقطاب .

(د) قد يكون بينهما الاختلاف أو الاندماج .

٢- العلاقات بين المنظمات أيضا يمكن أن تكون :

(أ) علاقة أفقية :

أى بين المنظمة والمستويات الأعلى منها والتى تقوم بالإشراف على قوة المنظمة والعلاقات بين المنظمات تتأثر بثلاث عوامل هى :

(ب) علاقات رأسية :

أى بين المنظمة والمستويات الأعلى منها والتى تقوم بالإشراف على قوة المنظمة والعلاقات بين المنظمات تتأثر بثلاث عوامل هى :

- عوامل بيئية. - عوامل تنظيمية . - عوامل بشرية .

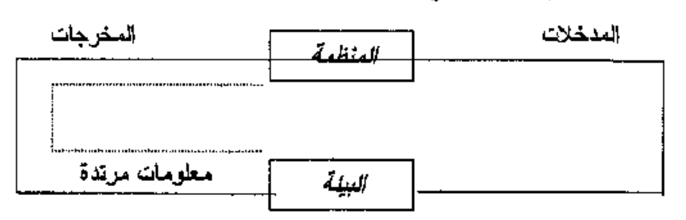
٣- وهناك كذلك مجموعة من العوامل البيئية التى تؤثر على المنظمة مثل :

(أ) العامل الأيكولوجى والتكنولوجى (ب) العامل الاجتماعى .

(ج) العامل السياسى (د) العامل الاقتصادى .

الوجه الثانى : وهو تأثير المنطقة فى البيئة :

الواقع أن المنظمة تستجيب لبيئتها بإحدى طريقتين : إما أن تتكيف مع بيئتها وتتعامل مع البيئة على أنها معطيات لا سبيل لتغيرها وإما أن تستطيع أن تغير فى بعض عناصر البيئة . والرسم التالى يوضح العلاقة :



أى اعتبار المنظمة نسقاً مفتوحاً ، وهو النموذج الذى قدمه كانز وكان " أى أن المنظمة لا تتبادل باستمرار مع البيئة المحيطة كلا من المادة والطاقة والمعلومات . أى مصادر الطاقة ذات الطابع المادى ، بل تستورد وتدخل إليها معلومات عن هذه البيئة ، وعن ردود الفعل والآثار التى تحدثها المنظمة فيها ولاشك أن المعلومات المرتدة إلى المنظمة تساهم فى تصحيح مسارها ، وتعديل اتجاه نشاطها وذلك حتى تستطيع التكيف مع

ما تعرفه البيئة من متطلبات وحتى تظل قادرة على الوفاء بمتطلبات تلك البيئة خاص وأن عجز تلك المنظمة عن الوفاء بذلك يمكن أن يؤدى إلى اضمحلالها وفنائها لعـدم مـساندة البيئة لها .

وعلى هذا فإن العلاقة بين النظام المفتوح والبيئة التى يوجد فيها علاقة متداخلـة تتميز بالتأثير والأخذ والعطاء والإفادة والاستفادة فهو ينبع من البيئة ويصب فيها ويعـيش بها ومنها ولها .

وفاعلية الإدارة أساسية فى حياة المنظمة ودرجة تحقيقها للأهداف ففى الإدارة إذا افتقدنا الفاعلية فسوف نجد منظمة بلا روح وبقدر درجة الفاعلية يتحدد درجة حياة المنظمة ودرجة تحقيقها الأهداف .

وتلك الفاعلية وآثارها لا تتم إلا عن طريق الاتصالات . وأفضل الاتصالات هو ما كان فى الاتجاهين أى من المنظمة إلى البيئة ومن البيئة إلى المنظمة .

وأى منظمة ناجحة نجدها تتميز بالآتى :

١- أى تسعى المنظمة إلى توفير التوافق الاجتماعى مع أفراد المجتمع .

٢- أن تعمل المنظمة على زيادة فعالية إدماج الأفراد فى المنظمة .

٣- أن يكون إنشاء المنظمة لمواجهة حاجة أساسية فى المجتمع .

٤- أن تتميز المنظمة بالحساسية الفائقة باحتياجات المجتمع ثم عليها أن تتجاوب مع هذه الاحتياجات .

٥- أن تسمح نظمها بالانفتاح على المجتمع وتتغلغل فيه .

٦- أن يوجد بها نظام سليم للاتصالات والعلاقات العامة .

٧- أن تضع المنظمة سياسة عادلة للأجور والحوافز والتدريب والإشراف والتوجيه .

٣-٣ نظرية الإدارة العلمية :

يعتبر " فريدريك تايلور " أهم مؤسسى حركة الإدارة العلمية الحديثة حيث كان يعمل مهندساً فى إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية ثم سرعان ما أصبح من المع المستشارين الهندسيين لرجال الصناعة الأمريكية .

ولقد نشر " تايلور " أفكاره من خلال كتابين أصدرهما ، الأول أصدره فى بداية العقد الثانى من هذا القرن بعنوان : مبادىء الإدارة العلمية أما الثانى فقد نشرة فى نهاية هذا العقد نفسه بعنوان : إدارة المتجر ، ولقد تضمن كتابه الأول نتائج دراسته التجريبية لكل من الحركة والزمن باعتبارهما حجر الزاوية فى الإدارة العلمية ، وعلى أساس أنهما يؤديان إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الاستغلال الأمثل للقوى البشرية والموارد المادية .

ومن الملاحظ أن نظرية الإدارة العلمية تعتبر نتاجاً لعملية تطورية معقدة وطويلة، حيث كانت هناك عوامل معينة مهدت لظهور هذه النظرية وذلك مثلما كانت نظرية الإدارة العلمية ذاتها ، أحد العوامل التى مهدت لظهور النظرية التالية فى الإدارة وهى ما يعرف باتجاه العلاقات الإنسانية .

وسنعرض فى هذا الجزء لهه النظرية على أساس المحاور الآتية :

(أ) العوامل التى مهدت لظهور الإدارة العلمية .

(ب) ملخص نظرية " تايلور " وأهم أفكاره .

(ج) أسس الإدارة العلمية .

(د) موقف أصحاب الأعمال من نظرية " تايلور "

(ه) موقف العمال منها .

(و) أوجه النقد الموجة إلى النظرية .

(ز) تقييم موقع " تايلور " من علم الإدارة .

[١] العوامل التى مهدت لظهور الإدارة العلمية :

يمكننا أن نلخص العوامل التى مهدت لظهور الإدارة العلمية فى عاملين أساسيين هما :

(أ) تغير الظروف فى القرن الثامن عشر نتيجة للثورة الصناعية واستخدام قوة البخار بدلا من القوة العضلية ، وما استتبعه ذلك من تطور ضخم فى حجم المصانع وزيادة عدد العاملين فيه وتنوع مهاراتهم . ولذلك أصبح من الضرورى إيجاد أسلوب لتوجيه وإدارة هذا العدد الكبير من العاملين . وتولى ذلك فى

البداية صاحب المصنع أو من ينيبه ولقد تم التوصل خلال هذه الفترة ومن خلال المحاولة والخطأ إلى عدد من الأساليب الإدارية .

(ب) قيام بعض الباحثين من رواد الإدارة العلمية بجهود جادة في هذا المضمار من خلال التجريب ، وقيامهم بتقديمها لأصحاب المصانع على أنها أفكار قابله للتنفيذ فيما يتصل بتحقيق الأهداف بأقل جهد ممكن وفى أقصر وقت . ومن أهم هذه الأفكار .

١- ملاحظات " أدم سميث " A. Smith " بشأن مزايا التخصص أو تقسيم العمل ، وضرورة تطبيق علاقات إنسانية مما ينعكس على زيادة الإنتاج وزيادة دخول العاملين .

٢- إضافات " شارلي بابيج " Ch . Babbage على ملاحظات وأفكار سميث .

٣- أبحاث " تشارلز كولومب " عن أثر الطاقة التى يبذلها كل من الإنسان والحيوان ، وافضل السبل للحصول على أقصى طاقة ممكنة لكليهما .

٤- أبحاث وتجارب " تايلور " وهو الأب الحقيقي للإدارة العلمية كما أسلفنا .

[٢] ملخص نظرية " تايلور " وأهم أفكاره :

تركزت أفكار " تايلور " حول ما يلي :

١- أن يحصل العامل وصاحب العمل على أكبر كسب ممكن .

٢- أن على إدارة المشروع في ظل الإدارة العلمية أن تجمع المعلومات التى يحتاجها العمال ، ثم تبوبها ، وتضعها في شكل قواعد العمال فيما بعد مع إنجاز الأعمال .

٣- أنه في ظل الإدارة العلمية أيضا ، تقع نصف مشكلة الإنتاج على عاتق الإدارة ، أما النصف الثاني فيقع على العمال . وهذا بعكس الحال في الإدارة التقليدية حيث تقع المشكلة كلها على العمال . ولهذا طالب " تايلور " بفصل التخطيط عن التنفيذ حيث تقوم الإدارة بالتخطيط ويقوم الأفراد بالتنفيذ.

٤- طالب " تايلور " باستبدال رئيس العمال الواحد بعدد من رؤساء العمال المتخصصين، بحيث يتلقى كل عامل أوامره من كل رئيس في مجال تخصصه ، ويكون مسئولا أمامهم جميعا كل في مجال وظيفته وتخصصه .

[٣] أسس الإدارة العلمية :

تتلخص الأسس التى قامت عليها الإدارة العلمية فيما يلى :

١- استخدام الأسلوب العلمى بدلا من المعرفة التقليدية المتوارثة فى تحليل العمل وتقسيمه ، وتحديد خطواته ومراحله ، وأحسن الطرق لأدائه والتدريب عليه .

٢- استخدام الطريقة العلمية فى اختيار العمال وتدريبهم بدلا من ترك العامل يكتسب خبراته من الممارسة ، أو من مشاهدة زملائه وتقليده لحركاتهم ، مما يزيد من كفايتهم الإنتاجية .

٣- فصل عمليات التخطيط كمسئولية للإدارة عن عمليات التنفيذ كمسئولية للعمال .

٤- التعاون بني الإدارة والعمال فى معالجة مشكلاتهم بما لا يتعارض ومصلحة العمل ، وطبقا لقواعد مدروسة حازمة مع الأخذ بنظام الحوافز .

٥- اختيار وحدة قياسية للعمل وربطها بالوقت اللازم لأدائها ، واعتبار ذلك معيارا لتحديد أجر العامل . وكذلك زيادة الأجر لمن يتعدى معدل الأداء المطلوب .

[٤] موقف أصحاب الأعمال من نظرية تايلور :

عارض أصحاب الأعمال أفكار " تايلور " وذلك لاعتقادهم أنها تعطى العمال حقوقا أكثر من ذى قبل . هذا علاوة على أنها تضمنت تغييرا فى الأسلوب الذى ألفوه للإدارة ومن ثم لم يتقبلوها بارتياح .

[٥] موقف العمال من هذه النظرية :

عارضها العمال كذلك ،وذلك للأسباب التالية :

١- اعتقادهم أن دراسة الحركة والزمن التى ابتدعها تايلور تجعل العامل كالآلة عندما يؤدى العمل ، بمعنى أنهم اعتقدوا أنها تنكر إنسانية العامل .

٢- أن الحوافز التى أعطيت للعمال بناء على هذه الدراسات دراسات الحركة والزمن عملت على إثارة التنافس بين العمال مما آثار الحقد والبغضاء بينهم.

٣- أن تنشيط الأعمال وتجزئتها ، وصياغة أساليب عمل جديدة لأدائها أدى إلى تخوف العمال المهرة وكذلك الصناع خشية زعزعة مراكزهم مما آثارهم ضد هذه الأفكار .

[٦] أوجه النقد الموجبة إلى النظرية :

بالرغم من أن تطبيق النتائج التى توصل إليها تايلور قد حقق نجاحا فى بعض الحالات ، وفضلا فى البعض الآخر ، فإنه يمكن القول بأن حالات الفضل أو النجاح أو الفشل لم تساعد على إصدار حكم صحيح بشأن هذه النظرية . وربما كان سبب ذلك هو طبيعة الظروف التى كانت سائدة آنذاك ومن أهمها :

(أ) عدم تعاون نقابات العمال ، ودفعها للعمال لرفض هذا النظام الذى ابتدعه " تايلور " .

(ب) عدم كفاية الإداريين فى ذلك الوقت ، وعدم تفهمهم للروح الصحية لهذا النظام الجديد .

(ج) عدم قابلية " تايلور " نفسه للتكيف مع الظروف الواقعية وتشبثه بأفكاره.

ولقد أسفرت محاولات تطبيق أفكار " تايلور " عن العديد من النواحي الإيجابية والسلبية ، ويمكننا أن نجملها فيما يلي :

(أ) **جوانب القوة في النظرية :** وتتمثل فى :

١- ساهمت نظرية الإدارة العلمية بالكثير في سبيل تقدم الإدارة ونهضتها ولعل أهم ما قدمته هو إصرارها على ضرورة تطبيق الطريقة العلمية واستخدامها فى حل مشكلات الإدارة . أما مساهمتها فى مجالات تنظيم العمل ، والتخطيط والتدريب ، والإشراف فإنها تمثل مناطق استحوذت على اهتمام الباحثين بعد ذلك عند تحديدهم لوظيفة المدير .

٢- وحتى بالنسبة للإدارة الحديثة وهى التى سنعرض لها فيما بعد فإن هذه الإدارة الحديثة تتفق مع تايلور فى معظم آرائه ، وإن كانت تختلف معه فى أن الإدارة ليست علما فقط ولكنها علم وفن فى نفس الوقت أو ما عبرنا عنه سابقا بالفن العلمى وعلى ذلك وعلى عكس رأى تايلور فإن الإدارة لا تتكون من قوانين LAWSعامه تطبق في جميع الظروف والملابسات وإنما تتمثل فى أصول علم ممارستها فنيا ومهنيا وطبقا لمقتضيات الموقف اعتمادا على قدرات ومهارات المدير .

٣- تعتبر طريقة دراسة الوقت والحركى التى استعملها تايلور فى قياس الزمن الذى يؤدى فيه أى عمل من الأعمال ، تعتبر هذه الطريقة من الإضافات الهامة فى علم الإدارة . غير أنه ينبغى لنا ألا ننسى ما أثارته من استياء ومعارضة سواء لدى العمال أنفسهم أو من جانب الفنيين والعلميين .

٤- ولعل أحد الجوانب الإيجابية الأخرى للإدارة العلمية ، أنه لم يعد النساء والأطفال فى ظل تطبيقها مصدرا مربحا للعم ل ، حيث لم تشجع تشغيلهم وذلك لانخفاض إنتاجيتهم .

(ب) جوانب الضعف فى النظرية : وتتمثل أهمها فيما يلي :

١- على الرغم من أن تايلور قد حقق النتائج التى كان يسعى إليها ن إلا أن النموذج الذى اختيار للعامل الصالح لأداء العمل لا يميل الرجل العادى الذى يجب أن تكون قدراته أساسا لوضع معايير الاختيار ولهذا فمن الخطأ أن نعمم النتائج التى حصل عليها من مثل هذا الرجل غير العادى . والدليل على صدق ما نذهب إليه أن تايلور نفسه عندما حاول تطبيق معايير الاختيار هذه وجد أنه سبعة رجال من كل ثمانية رجال غير صالحين .

٢- كما سبق أن ذكرنا فإن طريقة تايلور أثارت كراهية العمال وذلك لاعتماده على أسلوب لا يفرق بني الإنسان وأى ترس فى الآله ، هذا علاوة على أن تطبيق هذه الطريقة إدى إلى توفير الكثير من العمال وتعطلهم مما ذاد من سخطهم عليه .

٣- إن الطريقة التى اتبعها تايلور لم تكن مرنة ولم تراع الفروق الفردية بين الإفراد ، ونحن لا نقصد عن الفروق الجسمية والفيزيقية التى أشرنا إليها فى نقطة سابقة ، ولكننا نقصد أيضا الفروق العقلية والعاطفية حيث أن الطريقة التى يمكن أن يؤدى بها شخص ما عملا معينا بنجاح قد لا تلائم غيره من الأشخاص .

٤- من أهم نقاط الضعف فى هذه النظرية ما تضمنه من اعتبار أن الدافع المادى هو الدافع الوحيد الذى يدفع الإنسان إلى العمل والإنتاج حتى أن تايلور كان يرى أنه يمكن أن يفعل بالإنسان ما يشاء طالما أرضاه ماليا . وهذا بالطبع اتجاه غير إنسانى هذا علاوة على أنه يتجاهل الدوافع الأساسية للسلوك البشرى . ولعل هذا ما دفع

الحكومة الفيدرالية الأمريكية عام ١٩١١ إلى اعتبار أسلوب تايلور من المستحيل تطبيقه على الإنسان .

٥- على الرغم من أن الإدارة العلمية حولت الاهتمام من الماكينة إلى العامل حيث أنها أظهرت الدور الحيوى الذى يقوم به العامل فى عملية الإنتاج وذلك بدلا من التركيز المبالغ فيه على الآلات الذى ساد إبان الثورة الصناعية ، على الرغم من ذلك فإنها لم تعمل على التحسين الكامل لوضع العامل . غير أنها وإن لم تكن بركة على العامل فإنها لم تكن لعنة عليهم حيث أنها وإن حلت بعض مشاكلهم القديمة فإنها قد أوجدت لهم فى نفس الوقت مشاكل من نوع آخر (بذل مجهود أكبر فى حالة الرغبة فى تعدى مستوى الأداء بهدف الحصول على المكافأة التشجيعية) كان لها تأثيرها السلبى عليهم .

٦- ولعل من أهم الانتقادات التى وجهت إلى فكر تايلور أن نتائجه قامت على أسس تجاربه فى حدود المصنع الصغير ومن يشتغلون فيه وبداهة أن إدارة المصنع الصغير لا تصلح وحدها لإرساء النواحى العامة فى الإدارة .

٢-٤ نظرية التقسيم الإدارى :

ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلى للتنظيم وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذى يحققه التكامل بينها وذلك بتحديد أهداف التنظيم وتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، وكل ذلك ابتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية .

ومن المبادىء الأساسية التى تقوم عليها نظرية التقسيم الإدارى والتى يرى أنصارها وجوب إتباعها لضمان تحقيق الكفاءة الإدارية فى التنظيم إعطاء أهمية للقيادة الإدارية باعتبارها العنصر الأساسى والهام فى العملية الإدارية ، والالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة Unity of Command الذى يعنى أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر ويرفع إليه التقارير ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محدد .

ومن أبرز أنصار هذه النظرية " فايول " وجوليك و ارويك .

هنرى فايول : " H.Fayol" يعد من مفكرى الإدارة وخبرائها الذين مارسوها عمليات كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال وتقوم أفكار "فايول" على تصنيف وظائف التنظيم الإدارى إلى ست مجموعات هى :

وظائف فنية ، وتجارية ، ومالية ، وصيانة ومحاسبة ، وأخيرا الوظائف الإدارية Administration Functions . ويرى أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها فى خمسة عناصر أساسية هى : وضع الخطة والتنظيم والتنسيق ، وإصدار الأوامر والرقابة وهى المهام الرئيسية التى تناط بالمدير .

لوثر جوليك " L. Gulick " وهو الذى قدم الكلمة المشهورة POSDCORB وتتكون من الحروف الإنجليزية الأولى لعناوين المهان الرئيسية التى تتدرج فى اختصاص المدير : وهذه المهام هى : التخطيط Planning ، والتنظيم Organization ، وشئون الموظفين Staffing والتوجيه Direction والتنسيق Coordinating ، والنشاط المتعلق بالبيانات ولاوثائق Reporting ، والنشاط المالى Budgeting .

ليندول أرويك : "L.Urwick" أكد أوريك " على أن نجاح المدير فى تفويض سلطاته هو أحد الأسباب الرئيسية لنجاحه فى أداء مهامه ورأى أن من مقومات التفويض الناجح شجاعة المدير وتوفير الثقة لدية وثبات العمل بالنسبة للموظف ، وتحدي واجباته لأن عدم تحديد الواجبات يؤدى إلى الغموض الذى له تأثيره السيئ على الروح المعنوية للعاملين كما لفت الانتباه إلى مجموعة من ، الذى يعتبر أساسا العوامل التى تؤثر فى فاعلية التفويض أهمها : نجاح المدير فى تطبيق مبدأ نطاق الإشراف Span Of Control الذى يعتبر أساسا لتقدير فاعلية تأثير المدير فى مرؤوسية ، وعلى ما يقومون به من أعمال تتصل ببعضها اتصالا وثيقاً .

٣-٥ النظرية الإنسانية (العلاقات الإنسانية) :

يعتبر " ألتون مايو " الذى أشرف على تجربة " هوثورن " أول رواد هذه النظرية التى غرست فى الأذهان مفهوم المنظمة كتنظيم اجتماعى والتى برهنت على أن السبب فى كفاية وزيادة الإنتاج لا يرجع إلى الظروف والبواعث المادية بقدر ما يرجع إلى ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين ، وأن العوامل الحاسمة فى زيادة القدرة الإنتاجية نفسية واجتماعية أكثر منها مادية .

وتتسم النظرية الإنسانية (أو نظرية العلاقات الإنسانية) بالاهتمام بدراسة التنظيم غير الرسمي في المنظمة ، وبناء نظم اتصالات حول أعضاءه المنظمة الذين يشكلون مراكز اتخاذ القرارات . وبذلك فإن محور هذه النظرية يدور حول دراسة تفاعل الأفراد وسلوكهم داخل جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية . وكذلك دراسة الجماعات على أساس تفهم السلوك الفردي وتفاعل الأفراد مع بعضهم أثناء العمل .

ومن أهم الخصائص التي اتسمت بها النظرية الإنسانية في رؤيتها وتحليلها للتنظيم ما يلي :

١- أن لكل إنسان حاجاته المتعددة وأن كل حاجة من تلك الحاجات تلعب دورا هاما في سلوك الإنسان ، وبالتالي فإن إشباع الإنسان يؤدي إلى زيادة فاعليته وقدرته على الإنتاج .

٢- إن إشباع الحاجات المادية لأعضاء التنظيم لا يغني عن إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والعكس صحيح ، وبالتالي ينبغي تأمين إشباع حاجات الفرد المتنوعة الحاضرة والمستقبلية .

٣- إن إصدار القرارات ينبغي ألا يثير تعارضاً بين حاجات العاملين ومتطلبات العمل ، حتى لا يحدث انفصال بينهم كبشر وبني المنظمة .

٤- ترى النظرية أن التنظيم ينبغي أن يتجنب الاعتراضات التي وجهت إلى النظرية التقليدية والممثلة في :

(أ) أن الدافع المادي ليس وحده هو الدافع الموجه للإنسان .

(ب) أن الإنسان يختلف أدائه عن الآلة إذ أنه كائن اجتماعي .

(ج) أنه ليس بالأوامر والتعليمات تحل مشاكل الإنتاج والإدارة .

٥- يجب على الإدارة عدم إصدار القرارات التي تثير التعارض بين حاجات العمل وحاجات العامل ، وذلك حتى لا يحدث انفصال بين العاملين كبشر وبني المنظمة كبناء .

٦- لابد من تأمين حاجات الفرد الحاضرة والمستقبلية وذلك من خلال نظام المعاشات .

٧- الإنسان هو المستفيد من جهود المنظمة وخدماتها ، ولهذا يجب على الإدارة أن تعتبر تقبل عملائها أو رفضهم لخدماتها أهم معايير نجاحها أو فشلها .

ويعتبر " ألتون مايو " Elton Mayo" رائد ومؤسس حركة العلاقات الإنسانية . ومن الطريف أن مايو كان من تلاميذ المدرسة العلمية فى الإدارة ، غير أنه سرعان ما عارض فكرتها الأساسية وذهب إلى أن الدافع الاقتصادى لا يمثل أهمية كبيرة فى دوافع الإنتاج إذا ما قورن بالدوافع النفسية والاجتماعية . ولعل ما سعد " مايو " على ذلك هو دراسته لعلمى النفس والاجتماع ، واستخدامه لهما فى الكثير من تجاربه ودراساته .

وإذا كانت تجربة " تايلور " مشهور باسمه حيث يطلق عليها تجربة تايلور وقد يطلق عليها أحيانا تجربة شركة بتلهيم للحديد Bethlehem Steel فإن تجربة " مايو " مشهورة باسم آخر هو تجربة " هوثورن " وذلك لأنه أجراها على مصانة هوثورن (ويسترن اليكتريك) بمدينة شيكاغو ولقد تمت هذه التجربة بمساعدة بعض العلماء النفسين والاجتماعيين .

وسنحاول أن نعرض فيما يلى لاتجاه العلاقات الإنسانية ، وذلك على أساس المحاور الآتية :

(أ) مفهوم العلاقات الإنسانية .

(ب) أسس اتجاه العلاقات الإنسانية .

(ج) أهم نتائج تجارب هوثورن .

(د) أوجه المعارضة لتجارب هوثورن .

[١] مفهوم العلاقات الإنسانية :

تشير العلاقات الإنسانية إلى ذلك النوع من علاقات العمل الذى يهتم بالنظر إلى المنظمة كمجتمع بشرى ، يؤثر فيه ويحفزه كل ما يمكن أن يستجب له الفرد ، باعتباره إنساناً ، نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية .

وتهدف العلاقات الإنسانية من وراء ذلك ، للوصول بالعاملين على طريق إشباع هذه الحاجات لديهم إلى أفضل إنتاج فى ظل أفضل حالات التكيف والرضا الاجتماعى النفسى والمادى . وينصرف اهتمام العلاقات الإنسانية إلى مجتمع المنظمة الداخلى

أساساً ، حيث تهتم بكل العاملين ، سواء الرؤساء أو المرؤوسين ، أى أنها تعلى بطرفـــى الإدارى من جانب والعاملين من جانب آخر.

[٢] أسس اتجاه العلاقات الإنسانية :

ارتكزت حركة العلاقات الإنسانية على ما يلى :

١- تقوم حركة العلاقات الإنسانية على أساس نتائج دراسات وأبحاث العلوم الاجتماعيـــة فى الإدارة ، وخصوصا ما يتصل بتأثير الفرد أو الجماعة على عناصر الإدارة كيف يمكن لهذا الفرد من خلال علاقاته واتصالاته أن يمارس هذا التأثير .

وعلى هذا ترفض العلاقات الإنسانية منظور الإدارة العلمية للإنسان ، حيث تراه الأخيرة مجرد كائن آلى .

٢- تركز العلاقات الإنسانية على دور الجماعات غير الرسمية فى الإدارة وأثرها فـــى سلوك وتصرفات أعضائها ، ومن ثم فى مختلف عمليات الإدارة.

وتشير " الجماعة غير الرسمية Informal" هنا إلى مجموعة من الأفـــراد توجـــد داخل المنظمة ، ويرتبط ببعضها البعض ، غير أن هذا الترابط لا يقوم على قرار رسمى من المنظمة ولكنه يعتمد على سد احتياجات معينة لدى الأفراد داخل المنظمة مثل الحاجة إلى التعارف ومعايشة الآخرين ، أو المصلحة المشتركة ، أو نـــوع العمــل .... إلـــخ ، وهناك عوامل تساعد على تكوين مثل هذه الجماعات غير الرسمية مثل التواجد فى نفـــس لمكان وغير ذلك .

٣- ترى العلاقات الإنسانية أن عملية التفويض ، وعملية تـــداخل الاختـــصاصات ، لا تقوم فقط على أن تقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات يؤديان إلى كفاءة الإدارة ، كما تقوم بذلك نظرية تايلور ولكنه طبقا لنظرية العلاقات الإنسانية لا يكفى مجرد توزيع الاختصاصات وتقسيم العمل بل أن هناك أيضا المشاكل الإنسانية التى تـــؤثر علـــى العمل والإنتاجية داخل المنظمة .

٤- يهتم اتجاه العلاقات الإنسانية بالظروف المحيطة بالعملية الإنتاجية وبخاصة ما يحيط بالعامل من ظروف ومؤثرات مثل الضوضاء والإضاءة ، ودرجة الحرارة ... إلخ . وذلك على أساس أن هذه العوامل تؤثر على مستوى إنتاجية العامل .

[٣] أهم نتائج تجارب هوثورن :

تعتبر تجارب " ألتون مايو " نقطة تحول أساسية فى ميدان الإدارة ومع أن هذه التجارب لم توصلنا فى النهاية إلى نظرية تفسر لنا العوامل التى تؤثر على معنويات العاملين ، أو طرق تشخيصها وتحليلها أو طرائق علاجها ، فأنها جذبت اهتمام الإداريين إلى معرفة وتقدير العوامل المؤثرة فى معنوية العاملين ، وأثر ذلك على كفايتهم الإنتاجية كما أنها فتحت أبصارنا على الحقيقة التى تقول بأن فهم العوامل والقوى المؤثرة فى كفاية الأداء مرهون بنظرتنا للعامل أساسا ، وليس تركيزنا على مجرد النظر إلى العمل وظروفه المادية .

ويمكننا أن نقول أن هذه التجارب قد أظهرت مجموعة من الظواهر العامة لعل أهمها :

١- أنه ليست هناك علاقة أكيدة بين تغيير ظروف العمل وإنتاجية العامل .

٢- أن هناك رابطة وثيقة بين علاقات العمل الاجتماعية وزيادة الإنتاج .

٣- أن هناك علاقة أكيدة بين متاعب العمال الشخصية ومشكلاتهم الأسرية واهتماماتهم الخارجية ، وبين مثيرات الإنتاج الإيجابية .

٤- أن تشجيع العمال على الإفصاح عن آرائهم ومقترحاتهم يؤدى إلى رفع مستوى الإنتاج وزيادة كفاءته .

٥- أن الأفضل منح العاملين حرية وضع وتحديد مستوى للإنتاج ، وذلك بدلاً من فرضه عليهم بمعرفة المشرف .

٦- أن كلما أحس العاملون بأنهم جنوا ثمرة تحقيقهم لمستويات الإنتاج كلما ازدادت ثقتهم بأنفسهم ، وأحسوا بالطمأنينة والراحة النفسية وشعروا بقيمتهم ووجودهم .

٧- أن زرع القيم والعلاقات والتقاليد فى محيط العمل يتأتى من إتاحة الفرصة للعاملين لكى يقيموا بينهم علاقات اجتماعية غير رسمية سواء أثناء العمل أو فى أوقات راحتهم .

٨- أن كل ذلك يؤدى إلى إيجاد ما يسمى بروح الفريق Team وما يترتب على ذلك من بث وتنمية مشاعر الانتماء والولاء ، ومن توفر حوافز التقدم فى جو اجتماعى محبب إليهم .

٩- قام مايو على أساس تجاربه بترتيب الحوافز التى تدفع العامل إلى العمل والإنتاج ، ولقد كانت الصورة كما يلى :

(أ) العامل النفسى .

(ب) العامل الاجتماعى .

(ج) العامل المادى .

وبذلك فإن الحوافز المادية التى كان يضعها " تايلور " فى المقدمة أصبحت عند " مايو " فى المرتبة الأخيرة ، هذا فضلاً عن أنها أى المادية لم تعد هى الدفع الوحيد .

[٤] أوجه المعارضة لتجارب هوثورن :

(أ) يرى الكثير من العلماء أن نظرية العلاقات الإنسانية غالت كثيراً ، بل وبالغت فى تركيزها على الفرد وتقديرها لأهمية العوامل النفسية والعاطفية ، وتوفير الجو الاجتماعى والأسرى الذى ينبغى أن يسود فى العلاقات بين الإدارة والعاملين .

هذا وإن كان يحقق زيادة فى الإنتاج ، إلا أنه سيحققها فى المراحل الأولى فقط ، غير أنه سرعان ما سيحدث نوع من التراخى وعدم الانضباط وبالتالى الإهمال ثم التسيب ثم ضعف الإنتاج .

(ب) إن تكتل العمال قد يؤدى إلى اتفاقهم على مستوى من الإنتاج أقل من طاقتهم وإعدادهم ويتعللون فى ذلك بكافة الوسائل .

(ج) أن هذه المدرسة ركزت على دور التنظيم غير الرسمى على حساب التنظيم الرسمى، كما أهملت تحديد أساليب العلاقة بين التنظيمين داخل المؤسسة الواحدة .

(د) قد يحدث أن تتكتل الجماعة ضد من يخرج على ما رفضته ، وهذا يضر بشخصية الفرد ويجعله تابعاً أو مستسلماً .

(هـ) قد يحدث أيضاً أن تلجأ جماعة العمال إلى الضغط على العامل المجد حتى لا يكون بجديته وجده خارجاً على إجماع جماعته ومن ثم ينحط مستواه الإنتاجى .

٣-٦ نظرية الطبقة الإدارية :

تعرض نفوذ وقوة طبقة الإداريين للتحليل والدراسة منذ منتصف القرن الماضى ، واختلفت فى شأنها وجهات النظر . فالبعض يرجع مصدر قوتها ومركزها التأثيرى لظواهر اقتصادية ، واجتماعية ، والبعض الآخر يرى أن ظهورها يرجع للتغيرات التكنولوجية . وسوف نتعرض لعدد من وجهات النظر هذه من خلال خمسة مفاهيم أو نظريات هى :

١- النظرية الماركسية .

٢- مفهوم " نفوذ الصفوة " لمليز " .

٣- نظرية " الثورة الإدارية " لبرنهام .

٤- نظرية " الطبقات الفنية " أو التكنوقراط .

٥- تحليل دور المنظم لشومبيتر .

[١] النظرية الماركسية :

يعتبر " ماركس " من أوائل الكتاب الذين ناقشوا مشاكل الطبقة فى المجتمع . ورغم أن نظريته لا تعتبر إلا بوجود الطبقة العاملة الصناعية ، إلا أنها اعتمدت فى ذلك على تفسير الصراع والتناقض التاريخى بين الطبقات فى المجتمع ، فيما سمى " بالمراحل الخمس للتاريخ " حيث يوجد فى كل مرحلة جماعات تقود التطور وتنتقل بالمجتمع من مرحلة إلى أخرى .

وترى هذه النظرية أ، القوة فى المجتمع تعتمد على النفوذ الذى يكتسبه من يملكون وسائل الإنتاج ويمارسونه على هؤلاء الذين يقدمون خدماتهم ، بحيث يترتب على هذه الممارسة ، قيام نوع من الاستغلال . ويرى "ماركس" أن الأمل الوحيد لرفع هذا الاستغلال هو التغيير الجوهرى فى هيكل القوى فى المجتمع ، وذلك عن طريق الثورة . وهو يرى أن التحول الحتمى هو التحول الانتقالى فى التسلسل التاريخى من الرأسمالية إلى " البلوريتاريا " أى إلى مجتمع الطبقة العاملة حيث تختفى الطبقية من المجتمع ويذوب الصراع والتناقض بين الطبقات .

وهكذا يرى "ماركس" أن القوة في المجتمع ، يتمتع بها هؤلاء الذين يقـدمون رأس المال ويمارسون رقابتهم على وسائل الإنتاج وأن السلطة التى يمارسـها هـؤلاء داخـل المنظمات هى سلطة مطلقة ، فالأسعار والأجور تتحدد لتحقيق مصالحهم . وهـم بهـذه المكانة يسيطرون على المجتمع ، ومن خلال شمول سلطتهم ، يحددون إطاره الأخلاقى ، ويسيطرون على الدولة ، لكي تصبح خاضعة لمصالح ورغبات الطبقة الرأسمالية . أمـا الطبقة الإدارية ، فى رأى "ماركس" فليس لها وجود إلا ضمنياً ، إذ ربما كان يقصد بهـا تلك الجماعة التى تقود التطور وتنتقل بالمجتمع من مرحلة إلى أخرى .

[٢] مفهوم ميلز " لنفوذ الصفوة " :

ينسب هذا المفهوم إلى " مليز " الذى أطلقه على الجماعات التى بحكـم تواجـدها على قمم الهياكل التنظيمية للشركات المساهمة ، والقوات المسلحة ، ودوائر الحكومـة ، ووسائل الإعلام وغيرها ، تتخذ القرارات الجوهرية المؤثرة فى الـسياسات الاقتـصادية والعلاقات الدولية وأمور الحرب والسلام وغيرها . وتتصف هذه الجماعة بقوتها ومقدرتها على خلق القبول العام للقرارات التى تتخذها . وهى لا تعتمد على مراكزها الشخصية فى المجتمع كالثروة والدخل وغيرها فى ممارسة النفوذ والقوة ، ولكنها تمارسه بالتسرب إلى المراكز المؤثرة فى المنظمات الكبيرة . ورغم أنها محدودة العدد ، إلا أنها تمارس قـدراً هائلاً من القوة والنفوذ على باقى أجزاء المجتمع .

ولا يرى " ميلز " أن هناك تناقضاً بين الملكية والإدارة ، بل العكـس إذ يـرى أن هذه الجماعة تكتسب نفوذها وقوتها من الإندماج مع ملاك المنظمات الضخمة .

[٣] نظرية برنهام للثورة الإدارية :

تنسب هذه النظرية إلى " برنهام " الذى يرى أن العالم الصناعى هو فى مرحلـة تحول مستمر ، وأن التغيرات السريعة فى الظروف الاقتصادية والاجتماعية والـسياسية التى حدثت بعد الحرب العالمية الأولى ، قد مهدت السبيل لظهور المنظمات الكبيرة ، وأن كبر الحجوم قد أفسح المجال لظهور طبقة جديدة هى طبقة الإداريين التى اكتسبت اعترافاً متزايداً ، بسبب نفوذها وقوتها فى مواجهة التغيرات والإفادة منها . وقد تنبـأ " برنهـام "بتزايد نفوذ هذه الطبقة بحيث تكتمل لها أسباب القوة والنفوذ فى المستقبل . وهو يـدعى بأن التغير فى الظروف ، لابد أن يصاحبه تغيراً جوهرياً فى هيكل القوة فى المجتمـع ،

يتخذ شكل " الثورة الإدارية " كما أطلق عليها . كما يرى أن ذلك أمراً يمكن تشبيهه بالتحول الذى حدث فى البرجوازية إلى الرأسمالية .

[٤] نظرية الطبقات الفنية " التكنوقراط " :

تنسب هذه النظرية إلى أراء " جلبرت " الذى ضمنها فى عرضه لمشاكل الدولة الصناعية وهو يرى أن ظهور المنظمات الكبيرة التى أملتها التطورات التكنولوجية ، وصاحبها انفصال بين الملكية والإدارة ، أفسحت المجال ليس لظهور طبقة الإداريين فحسب ، ولكن لظهور كيان جديد أسماه الطبقة الفنية أو التكنوقراط فالمنظمات الكبيرة كما يراها ، فاقت فى مشاكلها قدرة رجل واحد ، أو حتى عدة رجال يستطيعون التحكم والرقابة عليها . فزيادة الحجم أحدثت انفصالاً بين الإدارة العليا ، والمواقع التشغيلية ، وتزايد اعتماد الإداريين على المعلومات التى يتم تداولها ومعالجتها مرات عديدة قبل استخدامها فى المستويات العليا . بالإضافة إلى ذلك فإن تزايد التطورات التكنولوجية ، وضع قيوداً على مقدرة المتخصصين الذين بحكم تخصصاتهم لا يمتلكون سوى قدراً محدوداً من المعلومات . ومرة أخرى يجد رجال الإدارة العليا أنفسهم مضطرين إلى الاعتماد على معلومات غير كاملة ، أو على تلك التى ترسل إليهم من الوحدات المتخصصة . وعلى هذا الأساس يرى " جلبرت " أن اتخاذ القرارات فى المنظمات الكبيرة قد أصبح عملية جماعية ، بسبب حجم وتراكب العمليات ، والحاجة إلى المعلومات السريعة والدقيقة والمتخصصة ، الأمر الذى جعل من الصعب على مدير واحد التحكم فى نتائج الأحداث .

[٥] تحليل شومبيتر لدور المنظم :

أوضح " شومبيتر " فى تحليله للنمو والتنمية ، أن دور المنظم فى النظام الرأسمالى، هو السعى للابتكار والتجديد ، مدفوعاً بالمنافسة لتحقيق أهدافه ن وأن التقدم فى المجتمعات الغربية ، هو نتيجة للتصرفات الفردية للمنظمين ، وتوافر الائتمان المصرفى الذى يعطى هذه التصرفات الإمكانيات المادية للابتكار والتجديد .

ويرى " شومبيتر " أنه فى الاقتصاد الرأسمالى الحديث ، لم يعد للمنظم الفرد الدور الكبير الذى كان له فى الماضى ، بسبب انفصال المنظمات عن ملاكها ، وظهور طبقة المثقفين والموظفين ، وتغير الفئات السياسية التى كانت سائدة فى الماضى واختلافها عن

الفئات السياسية الجديدة ، كل ذلك بالإضافة إلى انتقال الدور التنظيمى من المنظم إلى أفراد ليسوا من ذوى المواهب ، يتطلب فى رأى " شومبير " تطبيق إصلاحات سياسية واقتصادية .

٣-٧ النظرية الحديثة :

تقوم النظرية الحديثة فى الإدارة على جهود وأفكار العديد من الباحثين والعلماء المعنيين بدراسة التنظيم الإدارى للمنظمات ، وترتبط بين كافة هذه الجهود والأفكار فى دراسة التنظيم من خلال منظور شمولى متكامل للمنظمة ، تعتمد على تطبيق نتائج البحث العلمى فى مختلف العلوم الاجتماعية والنفسية بما يضمن نجاح التطبيق الإدارى المعاصر، والذى يتميز بالكثير من الاتجاهات والمفاهيم الحديثة فى الإدارة كالتخطيط الإدارى ، والإدارة بالأهداف ، واستخدام بحوث العمليات فى اتخاذ القرارات الإدارية ، والقيادة الإدارية ، واستخدام النظم الحديثة للمعلومات ، والاتصال الوثيق بين الإدارة والسياسة والتنمية الإدارية ، والإصلاح الإدارى ، بالإضافة إلى ظهور وتطور العمليات الإدارية فى صور وأشكال حديثة كالتقويم الذى أخذ صوراً جديدة منها عمليات دراسة الجدوى وبتحليل منفعة التكاليف ، والرقابة من خلال أساليب الاتصال الحديثة ، وغير ذلك من المفاهيم والاتجاهات التى تحوى مميزات كل من الإدارة العملية والعلاقات الإنسانية وتتلافى عيوب النظريات السابقة .

وعموماً تتجه النظرية الحديثة فى التنظيم إلى الاهتمام بالمنظمة كبناء اجتماعى معلن ، والاهتمام بالعنصر البشرى فى التنظيم وبالعلاقات التى تنشأ بين أفراد وجماعات المنظمة (الرسمية وغير الرسمية) ، والحوافز المادية والمعنوية والجوانب الاجتماعية . ومن ثم اتسمت النظرية الحديثة بإحلال كثير من المفاهيم والاتجاهات والعمليات الإدارية الحديثة بدلاً من تلك التى كانت سائدة فى الإدارة من قبل ، والتى من أهمها ما يلى :-

- المنظمة كبناء اجتماعى بدلاً من المنظمة كبناء بيروقراطى .
- القيادة الإدارية الديمقراطية بدلاً من الرئاسية والسلطة .
- المشاركة فى اتخاذ القرارات بدلاً من القرارات كتصرف فردى .
- التخطيط كعملية إدارية مستمرة بدلاً من التخطيط عند الضرورة فقط .
- الرقابة بالتوجيه والتقويم بدلاً من الرقابة بالتحكم والأمر .

- الديناميكية الاجتماعية بدلاً من إغفال التفاعل بين العاملين .
- الكفاءة كعملية إنسانية بدلاً من الكفاءة كعملية ميكانيكية .
- العمل كوظيفة اجتماعية تكتسب الرضا بدلاً من العمل كوسيلة للتعايش .
- الحوافز المادية والاجتماعية والمعنوية بدلاً من الحوافز المادية فقط .
- الاتصال الوثيق بين السياسة والإدارة بدلاً من عزل الإدارة عن السياسة .
- تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف بدلاً من الإدارة التقليدية .
- تطبيق نتائج البحث العلمى فى الإدارة بدلاً من الاعتماد على القدرات الشخصية .

٣-٨ نظرية التنظيم الاجتماعي :

تصور نظرية التنظيم الاجتماعي Social organization Theory التنظيم الإدارة على أنه تنظيم اجتماعى فرعى داخل التنظيم الاجتماعى الأكبر . وتنظر إليه من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم ، يكفل تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه .. وترى هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الإدارى تكمن فى كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد – حيث لكل منهم قدراته ومعتقداته – يتعاونون فى نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم فى الوقت نفسه .

٣-٩ نظرية تحديد الأهداف وأداء العمل :

بدأت هذه النظرية مع بواكير عام ١٩٠٠م على يد علماء أكاديميين من ألمانيا وتبعها بعد ذلك علماء من أمريكا وبلجيكا – وقد وضعت هذه النظرية فى مقارنات ومناظرات وتجارب ميدانية مع نظريات عديدة فى الإدارة العلمية ونظريات أخرى خاصة بالتحفيز على العمل ، والنظريات السلوكية ، ونظرية المخطط ، ونظرية العمل – حتى استقر عليها الأمر فى الستينات وإزدادت رسوخاً فى السبعينات وانطلقت منها التجارب والتطبيقات فى الثمانينات من القرن العشرين .

إن هذه النظرية لا تفترض أن ما لدى البشر من أهداف تتعلق بالعمل تؤثر على ما سوف يقومون به أو على كيفية ما يؤدونه بطريقة جيدة وهذه النظرية تحدد العوامل التى تؤثر على الأهداف وصلتها بالعمل وأدائه .

فالهدف هو الغرض أو القصد من العمل – فالأهداف أكثر ارتباطاً بالمواقف وتحديد العمل – فمفهوم الحاجات من المتطلبات الموضوعية لاستمرار الفرد وصالحة وذات العلاقة الوثيقة بمفهوم الهدف والذى يتضمن عوامل التأثير فى أداء العمل من خلال واضعى وصانعى السياسة ومتخذى القرار وجماعات الضغط السياسى ، ونماذج الأدوار ، والمعايير الثقافية ، الحوافز والكفاءات والجزاءات .

فمفهوم الحاجة يفسر لنا لماذا يعمل الأفراد " القوى البشرية " – ويفسر لماذا يوجد ثمة فئات عريضة من العمل تتسم بالعمومية – فالحاجات تؤثر على العمل من خلال تأثيرها على القيم التى بدورها تؤثر على الأهداف .

وتعمل هذه النظرية من خلال أبعاد رئيسية هما المضمون والكثافة – فيشير بعد الكثافة للهدف المتعلق بالالتزام بأداء العمل – ويشير بعد المضمون إلى الموضوع أو إلى النتيجة التى تبحث عنها – وكذلك يشير إلى الجوانب الخارجية والداخلية – وتباين مضمون الأهداف من حيث الكيف والكم – وقد يكون للفرد قليل أو كثير من الأهداف قصيرة المدى أو طويلة المدى – فالأهداف الأكثر خصوصية أو الأكثر وضوحاً تتعلق عادة بالكم .

وتعمل هذه النظرية من خلال مستويين هما :

- **المستوى الأول :**

الصلة بين الأهداف والعمل أو بشكل أكثر تحديداً الصلة بين الأهداف وأداء العمل، وما هى العوامل المؤثرة على هذه النظرية وعوامل الإدراك ، وما درجة تزايد استراتيجية العمل .

- **المستوى الثانى :**

العوامل التى قد تؤثر على اختيار الهدف ومدى الالتزام به – وتنظر بايجاز إلى العلاقة واختيار الهدف بالنسبة للفرد .

فهناك فئتان من العمل ذى الهدف الموجه :

١- الأعمال ذات الهدف الموجه بطريقة واعية أو شعورية .

٢- الأعمال ذو هدف موجه بطريقة لاواعية أو لاشعورية .

وتعمل هذه النظرية من خلال ثلاثة ملامح تبرر تسمية العمل من خلال هاتين الفئتين :

(١) التوكيد الذاتى :

عن طريق مصادر الأعمال المختلفة التي تعتمد على البيئة وحاجات الإنسان .

(٢) مغزى أو أهمية القيمة :

القيام بأعمال معنية توفر له حاجاته لاستمرارية الوجود فى العمل ما لم تؤثر عليه الظروف الخارجية.

(٣) تسبب الهدف :

وهى رغبة الفرد فى الهدف الذى يحدث العمل كسبب تتسم بالكفاءة بين أن الهدف من العمل يتجه نحو المستقبلية – فهى تفسر العمل البشرى لفئة من العمل الموجه نحو الهدف .

٣-١٠ نظرية السلطة الرسمية :

تقوم هذه النظرية على اعتقاد بأن المصدر الأول للسلطة فى الأعمال التجارية هو الملكية الخاصة ، التى تحميها القوانين والعرف والتقاليد ، لأنها تعطى الحق فى السيطرة والرقابة . بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الحق تدعمه النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والدينية ، لأنها بما توفره من ضمانات وأطر تحدد محتوى السلطة وحدود استخدامها . وهكذا يرى أصحاب هذه النظرية أن السلطة مصدرها القوانين الحكومية والمعتقدات أو العرف الجارى الذى يساند حقوق الملكية .

نظرية قبول السلطة :

وتقوم هذه النظرية على إدعاء بأن مصدر السلطة الحقيقى هو قبول المرؤوسين لسلطة عليهم . ويقول أصحاب هذه النظرية أن السلطة ترتبط بعملية الاتصال وأن هذا الاتصال يحدد ما يفعله الفرد وما يمتنع عن فعله .

ووفقا لهذه النظرية تعرف السلطة بأنها تصف العلاقات والاتصال الشخصى الذى يتم بين الرئيس والمرؤوس ، حيث عن هذه العلاقات والاتصال تقبل المرؤوس تنفيذ قرار صدر ن غيره سامحاً لهذا القرار بالتأثير المباشر على سلوكه . ومعنى ذلك أن لا سلطة لرئيس ما لم يعترف له المرؤوس بهذه السلطة .

كذلك يرى أصحاب هذه النظرية أن المرؤوس لديه الفرصة ليقبل أو يرفض القرار الصادر عن رئيسة طالما أن له تأثير مباشر على سلوكه . وهكذا فإن مقدار السلطة الذى يتمتع به الرئيس يتوقف على مقدار قبول المرؤوس والقاعدة السياسية فى هذه النظرية هى أن المرؤوس يفاضل بين الفوائد والمضار التى تترتب على قبول أو عدم قبول السلطة فالفوائد التى يحققها المرؤوس تدور حول :

١- تحقيق أهدافه من العمل .

٢- تحقيق رضا زملاء العمل .

٣- الانسجام مع المستوى الأخلاقى .

٤- تجنب قبول المسئولية .

٥- التجاوب مع الرئيس .

أما المضار التى تترتب على الرفض ، فهى إلى جانب فقدان الفوائد السابقة تدور حول :

١- عدم استحسان الناس أو الرفض من الآخرين .

٢- الاستنكار .

٣- العقوبات .

٤- الضغوط الاقتصادية .

٥- العقوبات المادية .

مقارنة بين النظرتين :

إذا قمنا بمقارنة نظرية السلطة الرسمية ونظرية قبول السلطة يمكن الخروج ببعض الاستنتاجات هى :

١- من الصعب التسليم بواقعية نظرية القبول ، لأن القبول من جانب المرؤوس للسلطة يعود أولاً وأخيرا إلى علمه بأن الرئيس له حق المكافأة والعقاب .

٢- إن القبول يبد فى النظريتين ، ففى حين تركز الأولى ضمنياً على قبـول المجتمـع للسلطة فإن الثانية تركز صراحة على قبول الفرد لها .

٣- إن الاعتماد على فكرة القبول لتبرير وجود السلطة يسلب المدير أهم أدواته عنـدما يشعر بأنه ليس مصدراً للسلطة .

٤- إن النظرية الرسمية تركز على أهمية المجتمع وتهمل الفرد لأنها تعتقد أن المجتمـع بتقاليده وقيمه له دور فى شرعية السلطة.

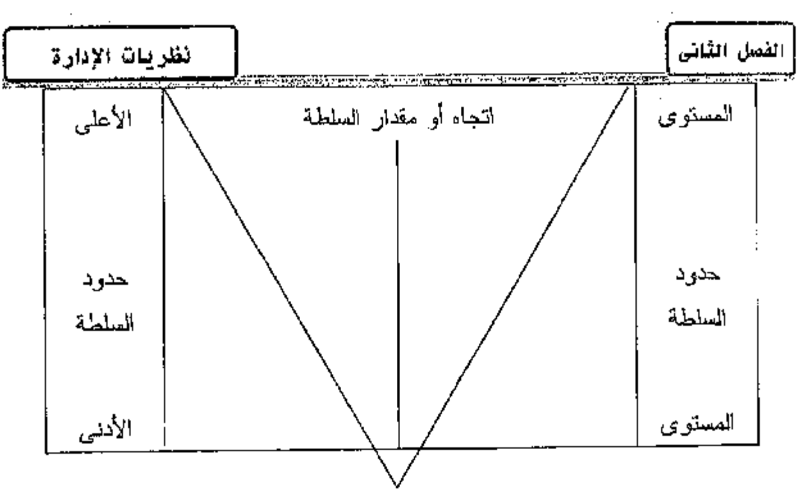
٥- نظرية القبول تفرق بين ممارسة السلطة وحق توقيع الجزاءات .

٦- إن نظرية القبول تهمل أهمية المجتمع وتركز على أهمية الفرد لأن الـسلطة هـى علاقة إتصالية لابد وأن تبدأ من الرئيس وللمرؤوس حرية القبول ،

٧- تهمل كل من النظريتين تأثير القيادة فى خلق القبول .

حدود السلطة :

إن الأسس الشرعية للسلطة تعنى حكما أن هذه القوة ليست مطلقـة ، بـل أنهـا كالملكية الخاصة والاتفاقيات تتغير بتغير تقاليد الجماعة والعرف السائد وترضخ لتأثيراتها . فعلى صاحب السلطة فى المشاريع التجارية أن يتذكر دائما أن سلطته الفعلية محـدودة بفعالية الجماعة التى تأتمر بأوامره . فالاقليات مثلاً أو الفئات القروية تتفاعل مع الـسلطة حسب أوضاعها الخاصة . وكذلك فإن المرؤوسين الإداريين والموظفين غير الإداريين فى المنشأة المنظمة تنظيماً دقيقاً قد يتفاعلون مع السلطة تفاعلاً يختلف عن المرؤوسين مـن حملة الأسهم . هذه هى بعض الحدود الاجتماعية للسلطة ، إلى جانب غيرها من الحـدود المنبثقة من داخل المنظمات أو خارجها . ويجب أن تتذكر أيضا أن حق إصدار الأوامـر يتناقص عند الانتقال من المراكز الدنيا فى البناء التنظيمى وهذا يظهره الـشكل التـالى ، حيث نجد هرما مقلوبا حيث يوجد فى المستويات السفلى أدنى المديرين رتبة .



ويلاحظ من الرسم أن حق المدير فى إعطاء الأوامر مقيد من كافة الاتجاهات ، فى حين أن ارتفاع رتبة المدير تخفض من القيود التى تحد من سلطته . وقد بين تانيبوم قيوداً مهمة للحد من السلطة فقد تحدث عن القيود البيولوجية التى تفرضها الطبيعة على إمكانيات الإنسان البدنية كالسير على جانب الحائط مثلاً ،وبعض القيود الأخرى طبيعة كالمناخ والجغرافيا والقوانين الطبيعية والعناصر الكيماوية ، وهكذا فإن أمراً بتحويل النحاس إلى ذهب لن يجد أحدا ينفذه . وقد ذكر تاننبوم كذلك القيود التكنولوجية المتأثرة بدرجة التطور الفنى ، مثل إمكان بناء مصنع على القمر قبل أن يكون ذلك ممكنا عن طريق التقدم التكنولوجي . ويوجد أيضا قيود اقتصادية عديدة تحد من سلطة المدير ، منها مثلاً قوى المنافسة ، والمميزات التى يتمتع بها الآخرون ، كحسن الموقع أو سهولة الحصول على الموارد ومستوى الخدمات ، والأسعار كما يحددها السوق وتنشأ أكثر هذه العوامل من المزج بين ندرة الموارد والتصرفات التنافسية ، لأن سلوك السوق والمتنافسين على درجة معينه من حدة التنافس وندرة الموارد تخضع لسلطة المدير الفردية . ويوجد أيضا عدد وافر من القيود المختلفة والمعقدة التي تحد من سلطة المدير وغالبا ما تنص اتفاقيات المشاركة وقوانين الشركات على عدم قدرة المدير على تغيير الأهداف العامة أو وسائل تحقيقها ، وتحتفظ القوانين لحملة الأسهم ببعض الصلاحيات ، كما تحد القوانين من سلطة الإداريين عند تعيين مراقب الحسابات الذى يترك أمر ترشيحه لمجلس الإدارة والجمعية العمومية . والسياسات والإجراءات والمناهج ترسم نهجاً معيناً فى العمل . فمثل هذه القيود تؤثر على المديرين فى مختلف المستويات ، فلا يمكن لرئيس

أو مشرف أن يتجاهل الإجراء المقرر أو السياسة المتبعة أو يعدل فى البرامج ، ذلك بات بديهياً أن نرى هذه القيود تحد من سلطة المسئولين أيا كانت درجتهم وتدفعهم على احترامها وعدم تجاوزها ، أما عند إجراء التعديلات فإن الأمر لا يتم وفقاً لرغبات فردية، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل مدير مقيد بحدود معينه تظهر غالبا فى النصوص التى يستمد منها سلطته .

أنواع السلطة :

تناولنا حتى الآن موضوع السلطة ، وركزنا على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس . ويوجد أيضاً علاقات أخرى للسلطة تقوم بين نوعين مختلفين من الرؤساء . ويطلق على هذين النوعين " السلطة التنفيذية " Line Authority و " السلطة الفنية المتخصصة " Staff Authority . فما هى السلطة التنفيذية ؟ وما هى السلطة الفنية ؟ وما هى الوظائف التى يؤديها كل نوع منها ؟

السلطة التنفيذية :

للسلطة التنفيذية تفسيران : الأول يشير إليها على أنها علاقة سلطة تبسيطية مباشرة نسبياً تقوم بين رئيس ومرؤوس . أما التفسير الثانى فيربط بينها وبين وظيفة تنظيمية تدار بواسطة أحد المديرين . وفى التفسير الثانى فإن الدرجة التى تسهم بها هذه الوظيفة فى تحقيق الأهداف التنظيمية هذه الدرجة هى العامل المحدد التى تجعلنا نحدد ما إذا كانت هذه السلطة تنفيذية أو فنية متخصصة . ونتناول كل تفسير من هذين التفسيرين فى الآتى :

(١) السلطة كعلامة مباشرة :

تعنى السلطة التنفيذية فى معناها كعلامة مباشرة بأن الرئيس مخول تنظيمياً فى توجيه عمل المرؤوس ، وهى فى الحقيقة علاقة لما طبيعة رئاسية ، فهى علاقة رئاسية تمتد من قمة المنظمة حتى المستويات التشغيلية ، وهى بذلك تمر بالحلقات الرئاسية Chain of command . فالمدير كحلقة من هذه الحلقات لديه السلطة لتوجيه عمل مرؤوسيه ، ولكنه يخضع أيضاً لتوجيه من رئيسه . وهكذا فإن السلكة التنفيذية تتخذ خطا مباشراً متسلسل فى حلقات ورئاسية من الرئيس الأعلى حتى الرئيس الأدنى .

(٢) الإسهام فى الأهداف التنظيمية :

أما التفسير الثانى للسلطة التنفيذية فلا يتعارض مع التفسير الأول ولكنه يركز الاهتمام على الوظيفة التنظيمية بدلاً من العلاقة بين الرئيس والمرؤوس . وقد نتج عن هذا التحول فى التركيز أكثر من تعريف واحد :

١- " السلطة التنفيذية تشير إلى تلك المراكز أو عناصر التنظيم التى تتحمل المسئولية ولديها السلطة وتسأل عن تحقيق الأهداف التنظيمية " .

٢- " المراكز التنفيذية فى تنظيم ما هى تلك المختصة مباشرة بخلق وتوزيع المنافع المعدة للبيع أو بإدارة هذه الأنشطة " .

ويلاحظ أن معيار التفرقة بين التنفيذ والاستشارة ليس الوظيفية ذاتها ، ولكنها الدرجة التى تسهم بها الوظيفة مباشرة فى تحقيق الأهداف التنظيمية . ففى الجيوش نجد أن وحدات المشاة ، ووحدات المدفعية والوحدات المدرعة تعرف بأنها الوحدات التنفيذية لأنها تسهم مباشرة فى الأهداف التنظيمية – الالتحام مع الأعداء – أما الخدمات المساعدة، الوحدات الطبية ، والوحدات الهندسية ووحدات الإمدادات فهى وحدات معاونة فى طبيعتها ويطلق عليها الوحدات الفنية أو الاستشارية المتخصصة . وفى منظمات الأعمال نجد أن وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق هى الوظائف التنفيذية ، أما وظيفة الشراء أو التخزين فهى من الوحدات الفنية المتخصصة ولكن ليست كل وظائف الشراء من الوحدات الفنية المتخصصة . ففى المنظمات التجارية التى يكون عملها الرئيسى هو الشراء والبيع تعتبر وظيفة الشراء من الوحدات التنفيذية طالما أنها تسهم إسهاماً مباشراً فى الأهداف التنظيمية والكثير من المنظمات تعتبر وظيفة التمويل من الوظائف الفنية ، وتختلف مكانة هذه الوظيفة فى المنظمات التى تعمل فى مجال الاستثمار ، لأن الحصول على الأموال وإدارتها جزءاً رئيسياً من الأهداف التنظيمية لهذه المنظمات .

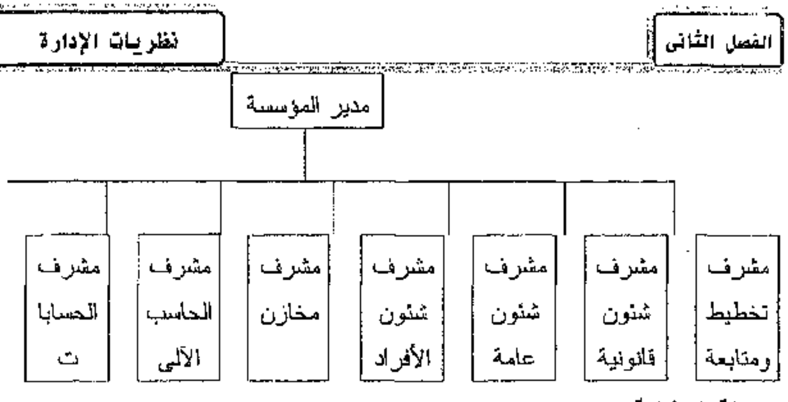
السلطة الفنية المتخصصة :

السلطة الفنية هى سلطة استشارية فى طبيعتها . ويوجد نوعان من هذه السلطة الأول هى سلطة فنية يتولاها فرد واحد ، له الحق فى إبداء الرأى أو تقديم خدمة للرؤساء التنفيذيين الذين لهم أن يعملوا بهذا الرأى أو لا يعملوا وقد يستخدمون هذه الخدمة أو لا يستخدمونها . طالما أنهم هم الذين يتحملون النتائج النهائية .

وتظهر الحاجة إلى النوع الثاني بصفة خاصة بسبب تزايد حجم المنظمة وتزايد عبء العمل على الرؤساء التنفيذيين . وأحد وظائف الأعضاء الفنيين هي تخفيف عبء العمل المتزايد . وعندما يوضع هذا العمل المتزايد في وظيفة يعمل بها عدد من المتخصصين فإنها تصبح وظيفة متخصصة وتعامل باعتبارها وحدة فنية متخصصة . ونناقش بإيجاز كل من النوعين :

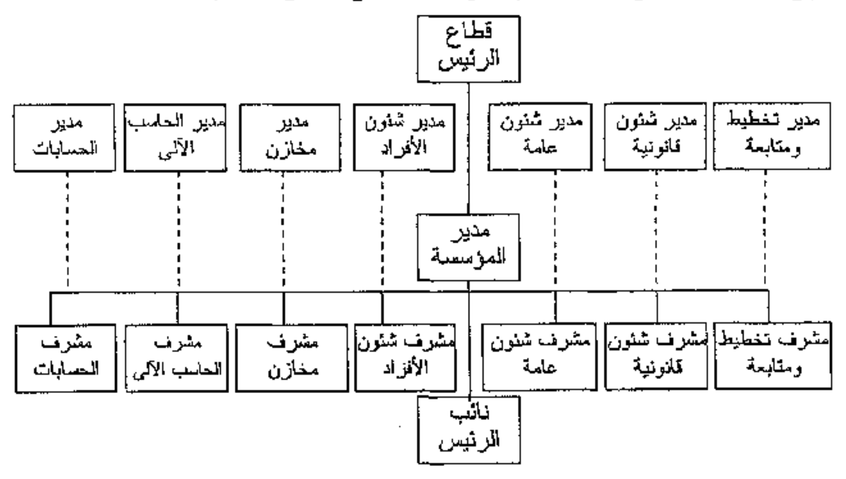
الفنيين الخصوصيين :

لابد أن نفرق بين " مساعد المدير " Assistant to a manager و " المدير المساعد " Assistant Manager ويشير النوع الأول إلى المساعد الشخصي للمدير وتختلف واجباته كثيراً من مؤسسة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر في نفس المؤسسة . فهو يحصل على السلطة وتظهر الخريطة التالية الأنواع المختلفة من السلطة الفنية المتخصصة على مستوى المؤسسة في إحدى المؤسسات . ويوجد في الخريطة سبعة مشرفين : الأول تخطيط وهو مسؤول عن التخطيط والمتابعة ، والثاني شئون قانونية وهو يقوم بتزويد المؤسسة باللوائح والقوانين الضرورية ، والثالث للفنية وهو مسؤول عن النواحي الفنية . وكل وظيفة من هذه الوظائف الثلاثة لديه " سلطات خدمية " لتزويد الوظائف التنفيذية بما تحتاجه من خدمات أما وظيفة الأفراد فقد تكون " سلطتها خدمية أو استشارية . فعندما يقوم بواجبات تعيين واختبار المتقدمين لشغل المهام فهو يؤدى خدمات، ولكن أعماله قد تتضمن القيام بإدارة وتحليل اختبارات المعنوية للعاملين بهدف تقديم نصائح لتحسين معنويات العاملين وفي هذه الحالة فإن سلطاته تعتبر " استشارية " أما المشرفين على الوظيفة الفنية والرقابة على أداء العمل فإن واجباتهم الرئيسية هي تقديم النصائح كل في مجال التخصصي . ورغم أن واجباتهم تتضمن الكثير من الخدمات ، إلا أن الشائع لكل منهم سلطات استشارية .



السلطة الوظيفية :

تقوم السلطة الوظيفية نتيجة للتوسع فى مفهوم السلطة الخدمية والاستشارية . لكى تعطى مديراً فنياً متخصصاً الحق فى التوجيه والمتابعة فى مجال تخصصه الوظيفى . ويوجد طريقتان لممارسة السلطة الوظيفية، الأولى قد يعطى المديرون الفنيون سلطات وظيفية يمارسونها على الوحدات المقابلة لتخصصاتهم والذى يعملون فى مستويات دنيا من الهيكل التنظيمى . والثانية قد يفصل تخصص وظيفى معين من مهام المدير ويعطى إلى المتخصص الفنى المناسب . ويظهر الشكل التالى كل من النوعين :



تفويض السلطة :

يمكن القول أن تفويض السلطة هو العامل الأساسي فى نمو وتقدم المنظمات . فالإدارة العليا تمتلك السلطة العليا وتستخدمها لتحقيق الأهداف ، فإنه من غير المناسب أن تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرارات التفصيلية لأداء الأعمال التنفيذية ، ولهذا تقوم بتفويض السلطة إلى المستويات الدنيا لاتخاذ القرارات .

وعملية تفويض السلطة تتم في مختلف المستويات من القمة حتى مستويات الموظفين التنفيذيين . والسؤال الذى يثار دائماً هل السلطة تفوض للموظف التنفيذى مثلاً الذى يصدر أو يكتب الخطابات ؟

وقد يمنح الفرد الحق فى القيام ببعض الأعمال اليدوية واتخاذ القرارات للاستفادة من التجهيزات والمواد الخام . ولكن عادة عندما نتحدث عن تفويض السلطة فإننا نعني السلطة الإدارية .

أهمية التفويض :

يعتبر التفويض من أكثر العوامل تأثيراً فى زيادة فاعلية المدير ، وربما يكون وسيلته الوحيدة لإنجاز أعماله إذا كان لديه أعمال عديدة لمباشرتها . وربما ينفق المشرف وقتاً كثيراً فى بحث ملفات العمل وتقارير أداء العمل ولا يتبقى لديه إلا الوقت القليل للمشاكل الهامة ، مثل تخطيط وتوقيت العمل مقدماً لتجنب المشاكل أو الحالات الاضطرارية التي تظهر فى اللحظات الأخيرة ، أو لتدريب العاملين الجدد . ولهذا يعمد إلى تفويض أحد الأفراد ليقوم ببعض أعماله .

ماهية التفويض :

تفويض السلطة هى عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس . وتتكون عملية التفويض من ثلاثة عناصر رئيسية هى :-

١- إسناد المسئولية .

٢- تفويض السلطة .

٣- المساءلة .

ونتناول كل عنصر من هذه العناصر كما يلى :-

١- إسناد المسئولية :

يستخدم اصطلاح المسئولية ليشير إما إلى العمل المسند إلى مركـز مـا أو إلـى الالتزام الناشئ من إسناد هذا العمل . ويفضل الكثير من الكتاب استخدام الاصطلاح فـى معناه الأول ليشير إلى الالتزام في عملية تفويض السلطة . ولكن من الأفضل اسـتخدامه ليشير إلى العمل أو الواجبات . ويوجد عدد من الأسباب لاستخدام الإصطلاح فـى هـذا المعنى . ففى أحاديثنا اليومية عادة ما نربط بين المسئولية والواجبات عندما نـتكلم عـن مسئوليات الوالدين أو مسئوليات الطالب أو العامل . كذلك نجد أن الكثير من المنظمـات تستخدم الواجبات كبديل للمسئولية فى توصيف المراكز الإدارية فى كتيباتها التنظيميـة . وهناك أيضاً سبباً آخر لاعتبار المسئولية واجبات مطلوب أداؤها . وهو وجود اصـطلاح آخر يحدد الالتزامات التى تنشأ من تفويض السلطة وهو المساءلة .

٢- تفويض السلطة :

اصطلاح التفويض على عكس اصطلاح المسئولية له معنى محدد فعندما يقوم " ع " بتفويض "ص" فإنه يحق لـ "ص" أن يتصرف نيابة عن " ع " . وينطوى هذا التعريف على تفسرين : الأول أن المفوض بتفويضه يساند أو يدعم المفوض إليه . ولمـا كانـت السلطة هى الحق في التصرف أو توجيه تصرفات الغير ، ولمـا كانـت المسئولية أو الواجبات تستند إلى الغير كخطوة أولى فى عملية التفويض ، لهذا فإن المفوض إليه نفس حقوق المفوض أى فى التصرف بنفسه أو توجيه تصرف الغير .

أما الجزء الثانى في التعريف فيشير إلى أن المفوض إليه يتـصرف لحـساب أو ممثلاً للمفوض . وينطوى ذلك على آثار جوهرية كعمليـة تنظيميـة ، لأنـه يعنـى أن المفوض لا زال يحتفظ بحق الرقابة الكاملة على السلطة المفوضة ، وربما بـسلب هـذا الحق إذا طلب الأمر ذلك . فالتفويض لا يعنى التنازل ، لأن المتنازل هو تخلى المرء عن كل المسئولية والسلطة المرتبطة بها .

٣- المســـاءلة :

عندما يقبل المرؤوس المسئولية والسلطة اللازمة لها ، فإنه يرتـب علـى نفـسه التزاماً ، وهو التزاماً بأداء الأعمال المسندة إليه وحسن استخدام السلطة المفوضة إليـه .

ويعرف هذا الالتزام فى مجال العلميات التنظيمية بأن الملتزم يخضع للمساءلة . فالمرؤوس يخضع للمساءلة أمام رئيسه عن حسن استخدام السلطة ، وعن أداء الأعمال التى أسندت إليه . ولكى نفرق بين المسئولية والمساءلة لابد أن نتذكر أن المسئولية تكون عن اكتمال الأعمال ، أما المساءلة فهى أمام الرئيس عن الأداء المرضى لهذا العمل :

لكى تتم عملية التفويض بفعالية ، لابد من تطبيق ثلاثة مبادئ رئيسية هى :

١- تساوى السلطة مع المسئولية .

٢- حتمية المساءلة .

٣- وحدة القيادة .

لماذا لا يفوض كثير من المديرين سلطاتهم ؟

رغم أن المديرون يدركون أهمية تفويض السلطات فإنهم لا يفوضون إلا القليل منها ، ولعلمهم بأنهم سيحاسبون على النتائج فإنهم يميلون إلى عدم الثقة فى الآخرين لاتخاذ قرارات بدلاً منهم . وربما يقول أحدهم " أن هذا مسئوليتى ، أنها رقبتى ، فإذا لم تسير الأمور على الوجه الأكمل فهى التى ستتأثر وليس رقبة المساعدين " . وبعض المديرون يعللون ذلك بأنهم لا يجدون ببساطة الأفراد الأكفاء القادرين على اتخاذ القرارات اللازمة ، فيقولون " أنهم لا يعملون ما فيه الكفاية عن عملهم ، فاتركنى بمفردى لاتخذ القرارات اللازمة " .

والبعض الآخر يعتقد أن الأعمال يمكن إنهائها إذ تولاها بنفسه : " إن الوقت الذى استغرقه لتدريب الآخرين لأبين لهم كيف يقومون بالعمل يفوق الوقت الذى استغرقه فى القيام بالعمل بنفسى " .

ويمكن إرجاع امتناع المدير عن تفويض سلطاته إلى خبرته السابقة . فالكثير من المديرين وصلوا إلى مراكزهم عن طريق الترقى من المستويات الدنيا فى التنظيم والمركز الجديد غالباً ما يختلف تماماً فى كل شئ حتى فى طريقة الأداء . ففى المركز الجديد ربما يكون المدير غير آمن ، فبدلاً من تفويض بعض سلطاته القليلة الأهمية لمساعديه ، فإنه يميل لتوليها بنفسه ، إذ كانت مشابهة للعمل الذى تعود عليه . ولهذا السبب فإن بعض المديرين لا يتحولون كلية إلى مراكزهم الجديدة ، ولا يتخلون بسهولة عن عاداتهم .

إن الامتناع عن تفويض السلطات غالباً ما ينسب إلى الرؤساء فإذا كان الرؤساء لا يقومون بتدريب مرؤوسيهم على الإدارة بحيث يتمكن المرؤوس من أن يتخذ بنفيه جميع القرارات ، ويقوم بالإشراف المباشر ، فإن الظروف المحيطة به لا تساعده بسهولة على تفويض السلطات .

وأخيراً فإن الامتناع عن تفويض السلطات ربما يرجع إلى عدم معرفة كيفية تفويض السلطات . إن تفويض السلطات فن يتطلب درجة عالية من المهارة لأنه ليس مجرد التنازل عن المسئولية ونسيانها . فمفوض السلطة يجب أن يتابع جيداً ويقيم القرارات التى فوض غيره فيها لأنها مازالت مسئوليته . كما يجب عليه معاونة من فوضه فى القرارات التى يعتقد أنها خاطئة ، وأن يقدر الحالات التي يجب تفويض السلطة فيها إلى مرؤوسيه ، وتأثير سحب السلطات متهم عفى قراراته مستقبلاً .

الإجراءات الجيدة لتفويض السلطة :

ليس من المتوقع أن يكون هناك فاعلية من تفويض المدير لسلطاته دون أن يبدأ أولاً بتحليل أعماله بالتفصيل . ما هى أنواع القرارات التى يتخذها ؟ ما هى حدود الأعمال التى ينجزها ؟ ما هو عادة الوقت الذى يستغرقه فى كل عمل ؟ ما هى الأعمال الروتينية ، والأعمال التى تتطلب تفكيراً خاصاً ؟ وللحصول على الإجابة ربما يجب عليه أداء عمله لفترة معينة ، يحلل خلالها فيه أعماله .

كما يجب تجزئة أعماله وقراراته إلى وحدات صغيرة تم تجميعها فى وحدات أكبر، وتجميع الأعمال يجب أن تم على أساس تشابه الأعمال . فمثلاً ملفات الإنتاج والعمل وتكاليف الإنتاج يجب أن تتجمع فى وحدة لتقارير الإنتاج . وبتتابع الوقت فربما يكون هناك أسس متنوعة لتصنيف الأعمال وتصنيف النشاط الذى يتطلب مستوى واحد من المهارة سيساعد إلى حد كبير على تفويض السلطات .

بعض الإرشادات فى تفويض السلطات :

عند تجزئة الأعمال إلى وحدات تفصيلية وتجميعها فى مجموعات ، فإن المدير الأن يكون مستعداً لتفويض سلطاته . وهذه بعض الإرشادات لتساعد المدير على كيفية ولمن يفوض سلطاته .

١- تفويض السلطات للأعمال الروتينية :

يجب تفويض السلطة أولاً لاتخاذ القرارات فى الأعمال ذات الصفة الروتينية والتى تتطلب أقل قدر من التفكير . والمفوض إليه يمكن إرشاده بمجموعة من الإجراءات أو السياسات توضع بمعرفة المفوض ، فيمكنه إنجاز الأعمال ببعض المعلومات والتدريب.

٢- تفويض لأدنى المستويات فى العمل :

من المستحسن أن يشمل التفويض أكبر عدد من المساعدين تدريجياً . ويمكن تنفيذ ذلك باسناد الأعمال التى تتطلب أقل قدر من المهارة إلى هؤلاء الذين لديهم الحد الأدنى من المقدرة لتناول الأمور . ولهذا يتضح فائدة تجميع النشاطات المتشابهة التى تتطلب قدرات متساوية من المهارة . فإذا لم تكن مستويات المهارة المطلوبة للعمل متساوية فالمرؤوسين ذوى المهارات العالية سينفذون أعمالاً يمكن اسنادها لذوى القدرات الأقل .

وقد يكون لذلك تأثيره فى امتناع الكثير عن استخدام السلطات المفوضة لهم . وهذا فى حد ذاته غير مرغوب غيه حيث أن تفويض السلطة هى بالإضافة إلى ذلك طريقة جيدة لتدريب وتطوير قدرات العاملين .

٣- تفويض السلطة للمهام التى يمكن تنفيذها بحرية :

من الأفضل تفويض السلطة للأعمال التى يمكن إنجازها بحرية وبدون استشارة وتنسيق مع أعمال الاخرين . والاختلافات التى لا يمكن حلها ببعض التفكير ترفع للرئيس . فمن الوظائف الهامة للمشرف تحديد العمل ، وهذا يتضح على الأخص فى حالة الإنتاج على حسب الطلبيات ، فإذا أمكنه جعل العمل روتينى فيمكن تفويض السلطات للمساعدين عن طريق التنبؤ بالمشكلات التى يمكن أن تظهر وتحديد التصرفات الممكنة والقرارات لحلها مقدماً . ولكن إذا كان العمل متقلباً بدرجة ويتطلب زيادة أو خفض عدد العاملين اللازمين ، فإن تحديد العمل سيكون من الصعوبة بمكان وربما يتطلب تغييراً فى العمال يتناسب مع حجم العمل ، أو دفع أجور إضافية ، أو يضطر للاستغناء عن بعض الأفراد . ومثل هذه القرارات تتطلب مستوى عال من التفكير والتقدير ، وكذلك التنسيق مع مختلف العوامل الداخلة . وعلى هذا يجب فى مثل هذه الحالات أن يكون تحديد العمل من سلطة الرئيس وليس المشرف .

وتفويض السلطة من الوسائل المؤثرة والهامة فى الإدارة ، ولكنها ليست العلاج الكامل لكل الأمراض الإدارية . فهى تتطلب متابعة الأعمال التى تم التفويض فيها . كما تتطلب تقييم أعمال المرؤوس والتأكد من أنه متفهماً للقرارات التى يصدرها المفوض إليه، بحيث لا يسمح بتوقع الأخطاء الجسيمة . والوسيلة الجيدة لتجنب ذلك هو تدريب المرؤوسين مقدماً . ولكن إذا قرر سحب السلطة ، وتقييدها فربما يواجه عدداً أقل من المشاكل ، ولكنه يكون قد قضى على أهم أهداف تفويض السلطة .

فالتفويض السليم ينتج عنه مزايا متعددة ، فهو يوفر الوقت للمدير لدراسة الأعمال الهامة ، ويزوده بالفرص اللازمة لتطوير قدرات معاونيه ولكنه ينطوى على عمليات إشرافية إضافية .

السلطة والمدير :

بصفتها جوهر العمل الإدارى ، تعطى السلطة الرئيس الحق المعترف به فى إعطاء الأوامر للمرؤوسين للقيام بوجوه النشاط اللازمة للوصول إلى أهداف المشروع . إن تركز هذا الحق فى إعطاء الأوامر يجنبنا حالات الفوضى التى كانت ستتواجد لو سمح للمرؤوسين أن يعملوا دون إرشاد ، أو أن يعطوا أوامر لبعضهم البعض دون ضابط أو رادع . وبالإضافة إلى ذلك لولا وجود حق إعطاء الأوامر لما وجد الرئيس ولا كانت هنالك حاجة لمركز المدير .

ومع الاعتراف بدور السلطة الأساسى فى التنظيم والإدارة ، ومع الاعتراف بالسلطة كحق إعطاء الأوامر ، إلا أنه يجب التشديد على أن وجود السلطة لا يعنى بالضرورة التسلط فى التطبيق . فيمكن للمدير أن يأمر مرؤوسيه للقيام بنشاط ما أو يمكن أن يسألهم أو يقترح عليهم أو يلاحقهم أو يغريهم للقيام به . وهو يمكنه أن يفعل ذلك عن طريق استعمال الوسائل الفنية كالاستشارة والتعليم والتلميح أو توفير الظروف اللازمة لقراره حتى يمكنه إقناعهم من خلال المباحثات . هذه هى الطرق الفنية فى الإرشاد ، ورغم التنوع فى تطبيق السلطة فالنقطة الأساسية فى الموضوع هى أن حيازتها يجب أن تبقى وقفاً على المدير كما أن توزيعها بين مختلف المستويات يجب أن ينسق والمدير الكفء هو الذى يعترف بمسئوليته فى تخويل السلطة ، ومهما حاول بعض المديرين التظاهر بإتباع الأساليب الديمقراطية وكراهية السلطة ، فقد لا ينطلى كثيراً على

مرؤوسيهم الذين لابد لهم من إدراك أن مديرهم لديه ويجب أن تكون لديه القوة اللازمــة لاتخاذ بعض القرارات التى تؤثر على وظائفهم . ويزاول المدير حقه فى إعطاء الأوامر عند قيامه بمهام عمله . فيطلب إليهم تنفيذ الخطط ومراقبة النتائج واعتماد البناء التنظيمى موزعاً لوجوه النشاط بين الجماعات . فهو مدير طالما هنــاك مرؤوســين . ويــستجيب المرؤوسين لحق رؤسائهم فى إعطاء الأوامر فى وجوه المنظمة وهم يطيعوه لأنهم مــن خلال وزنهم للأمور يتحملون تبعات أخطائهم . ورغم أنه فى إمكانهم فى ظــل النظــام الديمقراطى أن يجدوا عملاً آخر إنما سيواجهون نفس المشكلة لأن أى منظم يتطلب التقيد بالأوامر ولا مفر قطعاً من هذا الحال حتى ولو كان هؤلاء يشكلون عدداً كبيراً يمكنهم من التمرد بنجاح لأن ذلك يعقبه تنظيم جديد وترتيبات تعاونية تستلزم التسلسل فــى إعطــاء الأوامر وإطاعتها .

مصادر الفصل الثاني

أولاً : المصادر العربية

١- إبراهيم البرلسي : " أنماط جديدة في الإدارة " ، مؤسسة من أجل العرب ، القاهرة ، ١٩٦٦ .

٢- أحمد بدر : أصول البحث العلمي ومناهجه ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٧٧ .

٣- أحمد رشيد : إدارة المؤسسات العامة ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ، ١٩٦٧ .

٤- أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة " السياسية العامة والإدارة " ، ط٥ ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ .

٥- أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ، ١٩٨١ .

٦- أحمد كمال على : السياسة الاجتماعية ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، ١٩٧٠ .

٧- أحمد منصور : القوى العاملة ، تخطيط وظائف وتقويم أدائها ، وكالة المطبوعات الكويت ، ١٩٧٥ .

٨- إسماعيل السيد : الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩١ .

٩- إسماعيل السيد : المدخل المنهجية في دراسات جدوى المشروع ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٠.

١٠- ابراهيم الغمري : الإدارة دراسات نظرية وتطبيقية ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٧٨ .

١١- السيد أمين شلبي : فلسفة التخطيط والدول الناشئة ، الدار القومية للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٦١ .

١٢- السيد حسن شلتوت وحسن معوض : التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، ط ٥ ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ، ١٩٧٥ .

١٣- جميل توفيق : إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٨٣ .

١٤- جميل توفيق : مذكرات فى الإدارة المالية ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٧٤ .

١٥- جميل توفيق ، محمد صالح الحناوى : الإدارة المالية ، الإسكندرية ، ١٩٩٠ .

١٦- حسن أحمد توفيق : الإدارة العامة ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٦٨ .

١٧- حسين محمد الخولى : استراتيجيات العمليات وإدارة الجودة الكلية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢.

١٨- حسين محمد القزاز : السلوك التنظيمى فى مصر ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٠ .

١٩- حنفى محمود سليمان : الأفراد ، دار الجامعات المصرية ، إسكندرية ، ١٩٩١ .

٢٠- حنفى محمود سليمان : السلوك الإدارى وتطوير المنظمات ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٨٧.

٢١- رفاعى محمد رفاعى : إدارة الأفراد ، مكتبة الجلاء الحديثة ، المنصورة ، ١٩٩٣ .

٢٢- رفاعى محمد رفاعى : الأصول العلمية لإدارة الأعمال ، مكتبة الجلاء الحديثة ، المنصورة ، ١٩٩٤ .

٢٣- رفاعى محمد رفاعى : السلوك الإنسانى فى التنظيم ، مكتبة الجلاء الحديثة ، المنصورة ، ١٩٨٧ .

٢٤- رفاعى محمد رفاعى : مذكرات فى إدارة الاستراتيجيات : مكتبة أحمد خليل ، المنصورة ، ١٩٩١ .

٢٥- رفاعى محمد رفاعى : نظرية التنظيم ، مكتبة الجلاء الحديثة ، المنصورة ، ١٩٩١.

٢٦- سعد دياب ، عماد الدين اسماعيل : التخطيط من أجل برامج أفضل ، دار القلم ، القاهرة ، ١٩٦٣ .

٢٧- سعيد يسن عامر : استراتيجات التغير ، وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ، ١٩٩٤ .

٢٨- سيد الهوارى : التنظيم " الهيكل والسلوكيات والمنظم " مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٠ .

٢٩- صلاح الشنوانى : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية " مدخل الأهداف " ، مؤسسة شباب الجامعة ، إسكندرية ، ١٩٩٤ .

٣٠- عبد المجيد السيد : أصول ومبادئ الإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٧ .

٣١- فوزى بشرى أحمد : دراسة لطبيعة العلاقات فى جمعية تنمية المجتمع المحلى وغيرها من المنظمات العاملة فى تنمية المجتمع الريفى ، دراسة تطبيقية على محافظة المنوفية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكتبة كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٨٠ .

٣٢- وزارة التخطيط ، خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام ٩٩/٢٠٠٠ " العام الثالث من الخطة الخمسية الرابعة (٩٧/١٩٩٨ - ٢٠٠١/٢٠٠٢) ، المجلد الأول المكونات الرئيسية وتفصيلاتها المكانية والقطاعية ، مايو ١٩٩٩ .

ثانياً : المصادر الأجنبية

33- Edwin Alocke, Gary P. lathan. A theroy of Goal setting & task performance, United states of America, University washington and Maryland, 1990 .

34- R. Libert, New Patterns of Management,1961

35- Taylor, Frederick Winslow, Scientific Management, Harper & Row Ltd. London, 1964.

36- Whyte, William Foote, Men at Work, The Dorsey Press, Inc. and Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Ill, 1961.

37- Yoder, Dale, and others, Handbook of Personnel Management and Labor Relations, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1958.

38- Yoder, Dale, Personnel Management and Industrial Relations, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd; London, Fifty Edition, 1963.

الفصل الثالث

مدارس الإدارة

٣-١ المدرسة التقليدية .

٣-٢ المدرسة الموقفية .

٣-٣ المدرسة الواقعية أو مدرسة الحالات .

٣-٤ المدرسة التشغيلية .

٣-٥ المدرسة الرياضية .

٣-٦ مدرسة الأنظمة .

٣-٧ مدرسة السلوك الإنسانى .

٣-٨ مدرسة النظام الاجتماعى .

٣-٩ مدرسة عمليات الإدارة .

٣-١٠ مدرسة اتخاذ القرارات .

مع ازدياد أهمية الإدارة والدور الذى تقوم به فى جميع المجالات الحيوية فقد برزت هذه الاتجاهات لدراسة هذا الميدان محاولة تحديد إطاره ، والتعرف على محتوياته وتعريف العمل الإدارى وتحليله .

ويطلق بعض العلماء على هذه الاتجاهات مدارس الإدارة ، ومن الطبيعى أن تتجه هذه المدارس فى أفكارها وجها مختلفة ، وأن تتبع فى تعريفها وتحليلها للإدارة طرقا متعددة ز وقد أدى هذا إلى تنوع الآراء التى تتناول الإدارة والنظرية الإدارية .

ولعل من المناسب هنا أن نتعرض لكل مدرسة والطريقة أى تفكر بها ، والأسلوب الذى تتبعه فى تعريف ميدان الإدارة.

٣-١ المدرسة التقليدية :

اهتمت المدرسة التقليدية بالطرق والأدوات العلمية لتحديد أساليب أداء العمل ، ولذلك كان اهتمام روادها منصبا على تحديد المفاهيم ووضع المبادىء الخاصة بدراسة الحركة ، والزمن ، وتخطيط مكان العمل ، والرقابة على الإنتاج ، وتحديد الأجور ، مما جعل البعض يطلق عليها مدرسة الهندسة البشرية ، لأنها اهتمت أساسا بالعمل وأعطت العامل البشرى مرتبة ثانوية من الاهتمام .

رغم أن " تايلور " و " جلبرث " هما الرواد الأوائل لهذه المدرسة إلا أن هناك غيرهم الكثير ، ممن اسهموا بفكرهم وعملهم المبكر فى التمهيد لظهورها فى مطلع هذا القرن ومن بين هؤلاء " جيمس ميل " و"تشالز بابيدج " ، ولكن الفضل الأول فى ظهور هذه المدرسة يرجع إلى "تايلور " .

وقد بدأ " تايلور حياته العملية بشركة " ميدفيل لصناعة الصلب " عام ١٨٧٨ حيث تدرج فيها من وظيفة صانع ، إلى وظيفة كبير المهندسين فى عام ١٨٨٤ ، وهو لم يتجاوز الثامنة والعشرين من العمر . وخلال سنوات عمله ستطاع أن يتبين الثغرات العديدة فى عمل الإدارة ، فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسئولية إدارة وتوجيه العمل ، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل ، أن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب " المحاولة والخطأ " ، ولم يكن هناك دراسة لطرق العمل أو أدواته ، وأن العمال يكلفون اعتباطا بأداء إعمالا لا قدرة لهم عليها ، ولا رغبه لهم فيها ، مما أدى إلى قيام النزاع بين الإدارة والعمال . ولمعالجة هذه الثغرات قام بالعديد من الدراسات التى

تستهدف تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال ، وتوفير الوسائل العمليـة لإدارة العمـل ، ووضع المبادىء التى يجب تطبيقها فى إدارة العمل . ويمكن النظر إلى إسهامات "تايلور " من ثلاثة جوانب هى : الثورة الفكرية ، والدراسات الفنية (دراسة العمـل) ، ومبـادئ الإدارة العلمية .

١- الثورة الفكرية :

أدعى " تايلور " أن الهدف من دراسته التى أطلق عليها الإدارة العلمية ، هو تغيير العلاقة القائمة بين الإدارة والعمال . ورأى أن هذا التغيير يتطلب أولاً ، تغييرا جذريا فى التفكير السائد فى ذلك الوقت والذى طبع بالشك وعدم الثقة والنزاع بين الإدارة والعمـال وانعكس فى مطالبة العمال بزيادة الأجور ، إمام محاولات الإدارة فى تخفيض التكـاليف وفى حين لجأت الإدارة إلى سلاح الفصل من العمل لجأ العمال إلى سلاح الإضـراب ، والتوقف عن العمل ، أو البطء فيه .

ولكن " تايلور" بنظرته الثاقبة ، وخبرته العملية ، وتأهيلة الفنى ، توصل إلى أن سبب النزاع وعدم الثقة والشكوك ، يدور حول كيفية توزيع العائد بـين العمـال والإدارة (أصحاب الأعمال) ورأى أن حل هذه المشكلة يتم على مراحل ففى المرحلـة الأولـى ، يجب التوقف عن النزاع ، وفى المرحلة التالية ، يتم قبول تطبيق الإدارة العلمية ، التـى ادعى ، أنها تؤدى إلى زيادة الإنتاجية ، وبالتالى زيادة العائد ، الذى يمكـن بـه زيـادة الأجور ، وزيادة الأرباح ، وزيادة المنافع للمجتمع . وقد أبدى الكثيـر مـن معارضـية شكوكا فى حركته ، حتى أن الكونجرس الأمريكى شكل لجنة للتحقيق فى هذا الموضـوع كما أدعى البعض أن الإدارة العلمية تتطلب الكثير من الإجراءات التفصيلية ، والوقـت ، حتى أن سبب النزاع يمكن يهمل . ورغم أن تايلور لم يفلح فى فض النزاع بـين الإدارة والعمال ، إلا أن جهوده فى هذا المجال قد وجهت الانتباه نحو زيادة " الإنتاجية " .

٢- الدراسات الفنية (دراسة العمل) :

وصف " تايلور " طريقة أداء العمل ، التى كانـت متبعـة فـى ذلـك الوقـت ، بالارتجال، حيث يأتى العمال يوميا إلى العمل وكل منهم يحمل أدواته ليؤدى العمل ، دون تحديد مسبق له . كما كانوا يستخدمون هذه الأدوات بصرف النظر عن طبيعة المواد التى يتعاملون معها .

ولكن " تايلور " رأى أن كل عمل لابد وأن يتم تحليله إلى عناصر مبسطة يمكن تحديدها في حركات ، ولكل حركة زمن معين تؤدى فيه كما أن لكل مادة الأداة المناسبة التي يجب استخدامها ، وأن العمال عليهم أداء العمل الذي تحدده الإدارة مقدما ، فالإدارة تختص بالتخطيط ، وعلى العمال القيام بالتنفيذ .

وقد قام "تايلور" في سبيل ذلك بإجراء الدراسات اللازمة لتحديد ما اسماه " بأحسن طريقة لأداء العمل استخدام فيها قوانين الحركة ، وتوصل منها إلى معدلات للأداء ، وطلب من العمال الالتزام بها . ولحفز العمال على الوصول إلى هذه المعدلات . وضع نظاما لدفع الأجور بالقطعة ، سمي باسمة ، حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها ، زيادة على الكمية المحددة ، بالطريقة العلمية .

وقد كان لهذه الدراسات عدة آثار علىٰ الإدارة والعمل منها :

(أ) فصل أعمال التخطيط عن التنفيذ إذ تولت الإدارة تخطيط العمل ، وتولى العمال مهمة التنفيذ .

(ب) ظهور ما سمى " برئاسة العمل الوظيفية " حيث يتولى الإشراف عدد من رؤساء العمال المتخصصين في مجالات الصيانة والنظافة والإنتاج ، وغيرها ، والتي عرفت بالهيكل الوظيفى للتنظيم .

٣- مبادئ الإدارة العلمية :

واجهت "تايلور " مشكلتين في تطبيقه للإدارة العلمية الأولى هي كيف يرفع إنتاجية العامل المتوسط ، والثانية ، كيف يزيد فاعلية الإدارة.

وللتغلب على المشكلة الأولى ، رأى "تايلور " أن تطبيق الإدارة العلمية يتطلب إقناع العامل بأنه خوفه من إحلال الآلة محله ، ليس له ما يبررة ، بل العكس هو الصحيح، واستخدام في ذلك مدخلان :

(أ) تعليم وتدريب العمال على استخدام الآلات ، وإقناعهم بأن الخلاص من الخوف هو إنتاج كمية أكبر وبتكلفة منخفضة ، وذلك بمساعدة الآلات .

(ب) زيادة العائد ، بإثباته أن نظام أن نظام الأجر بالقطعة ، يؤدى إلى زيادة العائد الكلى للعامل .

وللتغلب على المشكلة الثانية ، رأى "تايلور " أن تلتزم الإدارة بعدد من المبــادىء اسماها مبادئ الإدارة وهى :

١- إحلال الطريقة العلمية محل أسلوب المحاولة والخطأ فى تحديد العمل وأدواته .

٢- الاختيار العلمى للعمال بدراسة قدرات العمال قبل استخدامهم .

٣- الربط بين الاختيار العلمى ووسيلة أداء العمل .

٤- تدريب العمال على الطريقة العلمية والوسيلة التي يؤدى بها العمل.

٥- فصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ .

وفى عام ١٩٦٨م " فرانك وليليان جلبرث " ، وعندما شب ، بدأ حياته العملية فى أشغال المقاولات مبتدئا كصبى . وقد لاحظ " جلبرث " ان العمال الذين يعلمون بناء لبنات الطوب ، كانوا يستخدمون ثلاثة مجموعات مختلفة مـن الحركــات : مجموعــة لتعلــيم المبتدئين طريقة رص الطوب ، ومجموعة للعمل بسرعة بطيئة، ومجموعة للعمل بسرعة عالية . وقد تأمل " جلبرث " هذا التفاوت فى أنواع الحركات ، التى يلجأ إليها البناءون فى عملهم ، وتساءل ترى أى أنواع الحركات يعتبر أحسنها وأكثرها كفاءة ؟

وقد قام بدراسة الحركات التى يــستخدمها العمــال ، بالنسبة للعمــل والأدوات المستخدمة ، وتوصل من دراسته إلى طريقة جديدة ففى بنــاء الطــوب علــى الجانــب الخارجى ، تمكن من تخفيض عدد الحركات التى تؤدى من ١٨ إلى ٤ حركات لكل طوبة . وبالناسبة لبناء الجدران الداخلية ، تمكن من تخفيض عدد الحركات التى تؤدى من ١٨ إلى ١٢ ، المر الذى أدى إلى زيادة سرعة البناء من ١٢٠ إلى ٣٥٠ طوبة فى الــساعة الواحدة لكل عامل . كما ابتكر طريقة جديدة لرص الطوب ، أدت إلى استبعاد الحركــات التى يؤديها العامل ، لفحص الطوب لاختبار السطح الصالح للرص . كما ابتكر منــصة بناء (سقالة) متحركة ، توفر على البناء الانحناء لتناول الطوب ، كما حدد درجة الصلابة فى مادة البناء تسمح بتحقيق التماسك الذاتى للطوب ، دون جهد إضافى.

وبعد ان تزوج " جلبرث" من " ليليان " عام ١٩٠٤ والتى كان لها اهتمامات كبيرة بعلم النفس والإدارة ، شاركا سويا فى القيام بالأعمال التالية :

١- استخداما أفلام الصور المتحركة بالعرض البطىء ، لتحليل نتائج الحركات التى يقوم بها العمال ، بهدف تحسينها .

٢- ابتكار ساعة دقيقة لضبط الوقت ، يمكن بها تحليل كل حركات الأفلام المصورة ، وتحديد الوقت الذى يستغرقه العامل فى أدار كل حركة .

٣- قاما بتقنين حركات اليد إلى سبع عشر حركة أساسية مثل(قبض) ، حمل، (مسك) ... إلخ ، واختارا لكل حركة منها رمزا يعبر عنها ، واسماها ط ثربلج " وهى حروف اسمه معكوسة الترتيب .

٤- ابتكر خريطة سير العمل ، ورسوماتها التوضيحية ، لاستخدامها فى الرقابة على تدفق سير العمل ، ولاكتشاف الانحرافات التى تحدث .

٥- قدما نظام البطاقات (القائمة البيضاء) لكن تدون فيه أسماء العمال المجدين ، تكريما لهم ، والذى استخدم لتحديد أنظمة المكافآت فيما بعد .

يرى البعض العلماء مثل " هنرى تاون " وهو رائد الإدارة العلمية ، حيث بادر منذ عام ١٨٧٠ بالتطبيق الرتيب المنتظم لأساليب إدارة الورشة ، وأن البحث الذى ألقاه أمام الجمعية الأمريكية للمهندسين عام ١٨٨٦ بعنوان " المهندس كرجل اقتصاد " ، كان على الأرجح ، هو الذى أوحى " لفريدريك ونسلو تايلور " بتكريس حياته للإدارة العلمية فقد اظهر " تاون " فى بحثه أهمية إدارة الورشة ، وادعى بأن هناك معلومات موجودة عن موضوعات الإدارة تمارس بالفعل ، ولكن نظراً لانعدام التبادل والنشر ، فإن الوسيلة لاظهار هذه المعلومات هى الاعتراف بالإدارة كعلم ، له موضوعاته المكتوبة ونشراته ، وأنه بتبادل هذه المعلومات ، يمكن للمسئولين عن الإدارة ، الاستفادة بخبرات غيرهم . بالإضافة إلى ذلك فقد أسهم " تاون " فى تكوين هذه المدرسة بالآتى :

١- اقتسام العائد : فرق : " تاون " بين الربح وبين العائد . وهو يرى أن اقتسام الربح لا يعتبر تسوية منصفة أو حلا سليماً للمشاكل ، لأن ما يحققه قطاع معين فى المنظمة، ببذل الجهد ، يمكن أن يضيع فى قطاع آخر . أما عند اقتسام العائد ، فإن ما يحققه العاملون فى قطاع ما ، يمكن أن يعود عليهم وفقاً لجدارتهم ، ولذلك يجسب تحديد تكلفة كل مركز من مراكز الإنتاج .

٢- نظام الأجور : اقترح " تاون " نظاما للأجور ، يقوم على احتساب نسبة مقررة من الأجر ، لكل عامل ، يضاف إليه الكسب الذى يحققه كل قطاع ، فوق المعدل المحدد علميا ، على أن يوزع هذا الكسب مناصفة بين العمال وصاحب العمل .

ويعتبر " هنرى جانت " من الذين عاصروا " تايلور " وانضموا إليه فى تجاربــه بشركة "ميدفيل للصلب" عام ١٨٨٧ . وقد تأثر بأعمال " تايلور " ولكنه قدم عدة إسهامات للإدارة ، ما زال بعضها يستخدم حتى اليوم ومنها :

١- خريطة جانت :

وهو جدول بسيط يبين ويقيس نشاط العامل ، معبرا عنه بالوقت المطلــوب لأداء العمل . وهذا الجدول يستخدم كأداة من أدوات التخطيط والرقابة في المنظمات الصناعية حتى اليوم .

٢- نظام الأجور :

وهو نظام خاص بالأجور والمكافآت ، يختلف عن النظام الذى كان متبعاً ، لأنــه اعتمد على ظروف العمل وحسن الأداء . وبمقتضى هذا النظام ، يصرف للعامل مكافــأة إضافية إلى جانب معدل الأجر اليومى العادى ، إذا أنجز العمل بالكامل ، على أن تخصم منه المكافأة فقط ، إذا فشل فى إنجاز العمل بالكامل . وقد كان لهذا النظام أكبر الثر فــى تضاعف الإنتاج ورفع معنويات العمال .

وكان هارنجتون امرسون من دعاة " تايلور" والمتحمسين للإدارة العلمية ، ولكــن أهم إسهاماته كانت تدور حول " الكفاءة " وقد قدم فى عام ١٩١٩ عددا مــن المبــادىء اسماها " مبادىء الكفاءة الاثنا عشر " وتدور الخمسة الأولى منها حــول العلاقــات بــين العمال وأصحاب العمل ، أما السبعة الباقية ، فتدور حول أساليب أو نظم الإدارة . وهــذه المبادىء هى :

١- تحديد المثل العليا : ويقصد به تحديد الأهداف بوضوح لمعرفة ما يسعى الإنسان إلى انجازة ، ويتحقق ذلك بالتخلص من الغموض والإبهام وفقدان الغاية .

٢- حسن الإدراك : ويقصد به القدرة على التمييز ، فالإدراك السليم يساعد الإنسان على التمييز بين الأشياء الجوهرية والثانوية ، وغن تطبيق هذه الفكرة ، يتطلب من الفرد أن يسعى إلى المعرفة ، ويلتمس النصح من آية جهة .

٣- حسن المشورة : ويقصد به أن يسعى الإنسان جاهدا إلأى النصيحة يلتمسها من غيره من الأذكياء الحكماء.

٤- النظام والضبط : ويقصد به الالتزام بالقواعد ، والطاعة لاستتباب النظام ، وان اتباع هذا المبدأ يكفل احترام المبادئ التى نادى بها .

٥- النزاهة : ويقصد به شيوع العدل والأنصاف .

٦- السجلات : ويقصد به توفير السجلات والمعلومات التى يوثق بها ، لأنهـا مـصدر الحقائق التى تعتمد عليها القرارات .

٧- تصريف الأمور : ويقصد به سرعة الأمور ، عن طريق التخطيط العلمى للمهـام ، بحيث تسهم المهمة الأصغر فى أداء المهام الأكبر ، وبذلك يمكن للتنظـيم أن يبلـغ أقصى أهدافه .

٨- المعايير والجداول : ويقصد به تحديد مستويات الأداء ، عن طريق تحديد طريقـة ، ووقت أداء المهام .

٩- تنميط الظروف : ويقصد به توحيد محيط العمل ، بوضع مجموعة مـن الظـروف المتشابهة .

١٠-تنميط العمليات : ويقصد به الالتزام بمستوى ثابت للعمليات وتوحيد أسلوب أدائها .

١١-ثبات التعليمات : ويقصد به إخضاع الأساليب المتبعة للكتابة بنظام ودقة لكي يتوافر لها الثبات .

١٢-الكفاءة : ويقصد به مكافأة العامل على نجاحه فى تنفيذ المهمة التى توكـل إليـه ، وبذلك تتحقق الرقابة على الكفاءة .

٣-٣ المدرسة الموقفية :

فى الفترة الأخيرة حدث تغير جديد فى أساليب الدراسة الإدارية أدى إلى تحول من التركيز على الاتجاهات النظرية إلى التركيز على الجوانب العملية فقد اسـتطاعت جـين ويدورد الأستاذة بجامعة لندن تحويل الانتباه إلى أثر الظروف التكنولوجية السائدة علـى المبادئ والقواعد الإدارية فى المنشآت الصناعية الناجحة وقد توصلت من دراستها إلى أن نجاح المنشآت لا يرتبط بتطبيق مبادئ أو قواعد صارمة وغلما يتأثر التطبيـق بطبيعـة التكنولوجيا السائدة .

وقد استطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذى سارعوا إلى تفنيد هذا الاتجاه ، وبدأت بالفعل مدرسة جديدة للدراسة يطلق عليها (المدرسة الموقفية) .

فمن المتفق عليه أن لكل منشأة أهدافها الخاصة ، ونشاطها المتميز ، وموقعها المحدد ، وقوتها العاملة الفريدة ، وأساليبها المستقلة ومن الطبيعى أن هذه الخصائص لها تأثيرها على مسلك الإدارة واتجاهاتها ، والتى تؤثر تأثرا بالغا على توقعاتها فى المستقبل القريب والبعيد وكل منشأة تحتاج إلى نظرة شاملة لهذه العناصر المكونة لأجزائها بحيث تستغل كل الطاقات والإمكانيات المرتبطة بها أحسن استغلال فتهتدى المنشأت فى سلوكها بإمكانياتها ، وتقاليدها التى تلعب دوراً بالغاً فى تمييزها عن بعضها البعض . ومن الضرورى فى هذه الظروف أن تستخدم كل منشأة أدواتها وأساليبها الخاصة ، للوصول إلى حلول لمشاكلها على ضوء ظروفها . ولا يعنى هذا أن تغض الطرف عن المبادئ التى أمكن تنميتها فى غيرها من المنشآت وتعتمد على العوامل الفريدة لها ، ولكن الواقع يتطلب الجمع بين أمرين عند التعامل مع المشاكل الإنتاجية ، الأول له أن يتم هذا التعامل فى ظل الظروف البيئية السائدة والآخر : أن يؤخذ فى الاعتبار التأثيرات المتتابعة على المنشأة ككل .

ويتلخص الأمر الأول ، فى أن التصرفات الإدارية تتأثر تأثيرا بالغاً بظروف البيئة المحيطة ، فمهمة الإدارى الذى يعمل فى صناعة المراحل ، تختلف عن مهمة الإدارى الذى يعمل فى صناعة الإنتاج الكبير ، والإدارى فى منشأة تتعرض لمنافسة شديدة ، يقوم بمهمة مختلفة عن ذلك الإدارى الذى يعمل فى منشأة احتكارية . وكذلك فإن مهمة الإدارى فى منشأة كبيرة تختلف اختلافا كبيراً عن المهمة الإدارية فى منشأة صغيرة ويرجع ذلك إلى اختلاف نمط التعامل ، ونوع التفاعل ، والعلاقة بين البيئة والمنشأة . ومن الخطأ التركيز على التشابه فى وظائف الإداريين ، وتجاهل الاختلافات الهامة فى الظروف البيئية التى يعملون فيها .

وأما الأمر الثانى ، فيستند إلى التجارى العملية ، ويشير إلى أن الفشل فى معالجة الكثير من المشاكل يرع إلى تجاهل الاختلافات فى المواقف الإدارية ، وعدم الاعتراف بالمظاهر الخاصة للمنشآت ، باعتبار أن الإدارى يمكنه أن يدير اى شئ . ورغم أن ذلك يبدو نافعاً ، إلا أنه صحيح فى جزء منه فقط ، كما وأن استخدامه محدود فى الواقع ،

لأن المهارات الفنية المطلوبة ، وبصفة خاصة فى المستويات الدنيا ، تحد من استخدام الإداريين فى التخصصات المختلفة ، لذلك فقليل من المسئولين عن المنشآت من يؤمن بأن الإدارى يمكنه فى الواقع أن يدير أى شئ .

٣-٣ المدرسة الواقعية أو مدرسة الحالات :

تقوم هذه المدرسة بتحليل الإدارة عن طريق دراسة الخبرة ومحاولة الوصول من ذلك إلى تعميمات ز وهى فى ذلك تفترض أنه عن طريق دراسة حالات النجاح التى حققها المشروع أو الأخطاء التى وقع فيها ، وما قامت به الإدارة فى هذه الحالات مع معالجة للمشاكل المختلفة التى قابلتها ، يمكن الوصول إلى الفهم الصحيح للعملية الإدارية ، والتعرف على الوسائل الفعالة فى التطبيق وتعلمها ، واستخدامها فى مواقف مشابهة .

ولا يمكن لأحد أن ينكر أهمية تحليل الخبرة السابقة ، والاستفادة من الطرق والوسائل التى استخدمت فى معالجة مواقف فى الماضى ، واتخاذها كمرشد لإدارة الأعمال فى الحاضر ، ووضع الخطط للمستقبل ولكن يجب أن نأخذ فى الاعتبار أن المواقف التى تمت فى الماضى ليس من المحتمل مواجهة مثيلات لها فى المستقبل ، كما أنه ليس من الضرورى أن تكون الوسائل والإجراءات التى اتبعت فى الماضى لمواجهة مواقف معينة وثبت فعاليتها أن تكون بنفس الفعالية إذا استخدمت فى معالجة مواقف متشابهة فى فترات مستقبله .

ويقول المنتمون لهذه المدرسة أن الغرض من تحليلهم للحالات التى تمت فى فترات ماضية هو محاولة استخلاص تعميمات يمكن استخدامها كمرشد فى عمليات مستقبلة كما أنه عن طريق التحليل والمراجعة والبحث فى الخبرات السابقة قد يتوصل الباحثون إلى مبادئ أحسن من القائمة فعلاً ، أو مراجعة المبادئ الموجودة والتأكد من مدى صلاحيتها وبذلك يمكن القول أن المدرسة الواقعية تسير فى نفس الاتجاه الذى تسير فيه المدرسة التشغيلية ، إذ عملت على تلافى تبادل خبرات لا معنى لها ، وركزت الاهتمام على التوصل إلى تعميمات من دراسة وتحليل الحالات .

٣-٤ المدرسة التشغيلية :

والاتجاه الأساسى فى هذه المدرسة هو تحديد وظائف الإدارة ثم محاولة التوصل إلى المبادئ الأساسية التى تعتمد عليها المزاولة المعقدة للإدارة وتعترف هذه المدرسة بعمومية الإدارة ، أى بالحاجة إليها وإلى القائم بوظائفها فى جميع الأعمال وبصرف النظر عن اختلاف المشروعات ولكنها تدرك أن الظروف التى تزاول فيها الإدارة مهامها تختلف عن مشروع لآخر ، وكذلك داخل المشروع الواحد بين المستويات المختلفة وتعمل هذه المدرسة نحو تكوين نظرية للإدارة عن طريق تنظيم التجارب والتحليل التجريبى للمبادئ والدراسة الصحيحة للأساسيات وهى بذلك تعمل أيضا على تحسين الأداء وطرق العمل .

وقد سبق أن ذكرنا أن هنرى فايول توصل إلى تعريف الإدارة وتحديد مبادئها ووظائفها عن طريق المزاولة الفعلية لعملية الإدارة . ولذلك يعتبره البعض منشئ هذه المدرسة على الرغم من أن كتاباته لم تعرف للقارئين باللغة الإنجليزية فى الولايات المتحدة إلا منذ سنه ١٩٤٩.

وبجانب اعتقاد المنتمين إلى هذه المدرسة بإمكانية دراسة الإدارة عن طريق تحليل الوظائف الإدارية فإنهم يرون أيضا أن الخبرة الطويلة ومزاولة العمل الإدارى فى المواقف المختلفة تزود القائمين بالدراسة والتحليل بأسس للتوصل إلى حقائق ومبادئ تساعد فى تفهم وتوضيح وتحسين الإدارة كما تعتبر هذه المبادئ بعد ذلك فقط للبحث الذى يهدف إلى التأكد من صحتها والعمل على تطبيقها وبعد المراجعة وتكرار التطبيق تستخدم هذه المبادئ فى تكوين نظرية للإدارة .

ويرى أعضاء هذه المدرسة أن الإدارة فن ، ولكن يجب أن يعتمد على أساس متين من المبادئ ، وأن مبادئ الإدارة لا يقلل من أهميتها عدم تطبيقها أو تجاهلها من جانب بعض المديرين كما يعترفون بأنه ليس من الضرورى أن تحوى النظرية الإدارية كل معرفة لأن الظروف المحيطة بالمدير متغيرة ومتحركة وتتطور مع الحياة والحضارة والتقدم فى شتى الميادين .

٣-٥ المدرسة الرياضية :

برغم أن الطرق الرياضية تستخدم في المدارس السابقة فإن المنتمين إلى هذه المدرسة ينظرون إلى الإدارة على أنها نماذج وعمليات رياضية ومن الأمثلة على هؤلاء العاملون في بحوث العمليات ، والذين يطلقون على أنفسهم أحيانا " علماء الإدارة " ويعتقد أعضاء المدرسة الرياضية أنه إذا كانت الإدارة أو التنظيم أو التخطيط أو اتخاذ القرارات عملية منطقية فإنه يمكن التعبير عنها برموز وعلاقات رياضية ويتخذون من النموذج أساسا للتعبير عن هذه العلاقات بالنسبة لأهداف معينه .

وليس هناك شك في فائدة الدراسات الرياضية بالنسبة لأى ميدان من البحوث ، غذ تفرض على القائم بالبحوث أن يعرف المشكلة ويحدد نطاقها ، كما تساعد على استخدام الرموز للبيانات غير المعلومة ، ومعالجة الموقف بطريقة منطقية تساعد على حل وتبسيط المشاكل المعقدة . ولكن من الصعب اعتبار الرياضيات مدرسة مستقلة للنظرية الإدارية .

وإذا كنا نقول أن الرياضة أداه وليست مدرسة فلا نقصد من هذا التقليل من أهمية الرياضة بالنسبة لعلم الإدارة ومزاولة العمل الإدارى . فقد أثر الرياضيون بدرجة كبيرة في رجال الإدارة ، وساهموا بنصيب كبير في التكفير المنظم والتقدم في ميدان الإدارة .

٣-٦ مدرسة الأنظمة :

تعتمد هذه المدرسة على المحاولات العلمية للنظر إلى الأشياء كمجموعة من العناصر المتداخلة ، التى تشكل بينها كلاً موحداً . فقد أدرك الفلاسفة منذ زمن طويل نسبياً ضرورة دراسة الأشياء كأنظمة (نسق) تتكون من عدة أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق غاية معينة ، هى المحافظة على بقاء النظام ونموه وقد بدأ علماء الطبيعة والأحياء والنفس والاجتماع باستخدام مدرسة الأنظمة ، كأداة لتحليل الكل وتفسير مكوناته، ثم انتقلت المدرسة إلى ميدان الإدارة ، حيث استخدمت كمدخل لدراسة الإدارة والتنظيم . ورغم أن المدرسة العامة للأنظمة تعود إلى العديد من الكتاب مثل "ميرتون" ، و "براون" ، و"بيرتلانفلي" وغيرهم ، إلا أن تفسير مدرسة الأنظمة في الإدارة ينسب إلى كاست وروزينويج .

ويعتمد كاست وروزينويج في تفسيره للنظام على النواحى التالية:

١- إن الكل هو ليس مجرد مجموع الأجزاء المكونة له .

٢- إن الأنظمة أما أن تكون مغلقة أو مفتوحة . والنظام المغلق هو الذى لا يحدث بينه وبين البيئة أى تفاعل أو تبادل . أما النظام المفتوح فهو الذى يتبادل المعلومات ، أو الطاقة أو الموارد مع البيئة ، كما هو الحال فى الأنظمة البيولوجية (الإنسان أو الحيوان) أو الأنظمة الاجتماعية (المنظمة أو المجتمع).

٣- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التى يعمل فيها ، والحدود فى الأنظمة المغلقة يمكن تحديدها ، أما فى الأنظمة المفتوحة فإن الحدود ليست جامدة ، وغنما يمكن اختراقها .

٤- إن الأنظمة المغلقة تتعرض لنفاذ طاقتها أو ما يسمي بالانتروبيا ، أما الأنظمة المفتوحة فى تخضع لنفاذ الطاقة ، وغنما تخضع لما يسمى بالأنتروبيا السلبية ، لأن النظام المفتوح يحصل على قدر من المدخلات من البيئة ، بنفس الطاقة التى ستنفذها النظام فى عملياته، زائدا ما يصدره من مخرجات إلى البيئة ومعظم الأنظمة الاجتماعية مثل منظمات الأعمال تصل إلى الأنتروبيا السلبية بالحصول على قدر أكبر من الموارد ، يزيد عما تستخدمه فى عملياتها وما تصدره إلى البيئة .

٥- من الضرورى لحياة النظام أن يصل إلى حالة من الاستقرار أو مستوى ثابت الحركة وذلك بالحصول على مدخلات من البيئة لتعويض ما يفقده من طاقة فى عملياته ن وما يقدمه من مخرجات . فإذا فشلت المنظمة مثلا فى الحصول على مدخلات تزيد عن المخرجات ، فمن المحتمل أن تتعرض للانهيار .

٦- لكى يتمكن النظام من تحقيق مستوى الثبات الحركى ، فلا بد له من المعلومات المرتدة . وهو تدفق من المعلومات المرتدة من البيئة ، لكى تبين أن النظام قد حقق حال التوازن وأنه لن يتعرض للفناء .

٧- أن كل نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ، وإنه جزء من نظام أكبر .

٨- تميل الأنظمة الاجتماعية إلى تكوين حالة متزايدة من التمايز أو التخصص ، بصورة يتشكل به هيكلها ، وكلما تزايدت فى الحجم نتيجة نموها يتزايد التمايز وتتسع حدودها ، أو تتحول إلى أنظمة أكبر .

٩- يعتقد المنظرون أن الأنظمة المفتوحة يمكنها أن تحقق نتائجها بطرق متعددة أو ما يطلق عليه "الاكوافينالتى" أما الأنظمة المغلقة فلا يمكنها أن تحقق نتائجها إلا بطرق محددة .

ونظراً لما تتمتع به هذه المدرسة من سهولة وجاذبية ، فسوف نتعرض لها بشيء من التفصيل :

أولاً : تعريف النظام :

ينطوى اصطلاح النظام على العديد من المعانى ، فهو يطلق على كل كيان يتميز بتفاعل أجزائه بحيث تشكل كلا متكاملاً والواقع أن كل كيان تقريباً يتكون من مجموعة من الأجزاء التى ترتبط مع بعضها البعض بصورة أو بأخرى ، يمكن أن يطلق عليها اصطلاح " نظام " فالأجزاء ليست هامة فى حد ذاتها ، ولكن المهم هى التلاحم ، أو العلاقات المتبادلة بين هذه الأجزاء ، وهذا التلاحم ، أو التبادل هو الذى يكون مفهوم النظام .

ففى مجال الإنتاج مثلا ، يعتبر نشاط مناولة المواد ، والرقابة على التكاليف ، والرقابة على الجودة ، أجزاء متكاملة متلاحمة ، تسعى إلى تحقيق أهداف العملية الإنتاجية .

وتتصف الأنظمة عامة بمجموعة من الخصائص هى :

١- العناصر :

والعناصر هى المفردات المكونة للنظام . فالنظام الإنتاجى يتكون من مجموعة من العناصر اللازمة لتحقيق أهدافه ، مثل نظام الإنتاج ، ونظام الرقابة على المخزون ، ونظم الرقابة على التكاليف وغيرها . وهذه المفردات يمكن أن تشكل بمفردها أنظمة قائمة بذاتها ، أى أنظمة فرعية . وقد تشير هذه العناصر إلى جماد أو حيوان ومعظم الأنظمة التى تستخدم فى مجال الإدارة هى خليط من الاثنين .

٢- عملية التحويل :

وتقوم جميع الأنظمة بعمليات تحويل ، ويتم فيها تغيير حالة العناصر الداخلة ، فيتم تحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات . فأجزاء السيارة مثلاً ، تجرى عليها عمليات تغيير داخل النظام ، وذلك عندما تمر من موقع إلى آخر ، على خط

التجميع ، إلى أن تصبح سيارة كاملة . وفى النظام المرتبط بأهداف اقتصادية ، تقوم عملية التحويل بإضافة قيمة أو منفعة إلى المدخلات أثناء تحويلها إلى مخرجات ، وإذا نتج عن عملية التحويل انتقاص فى القيمة ، أو المنفعة ، فيقال إن النظام يعطى تكلفة أو منفعة سلبية .

٣- المدخلات والموارد :

وهى تمثل فى مجموعها رأس المال ، والعمل ، والمواد، والمعلومات المستخدمة . ومن الضرورى تحديد الدرجة التى تخضع فيها هذه الموارد ، أو المدخلات إلى رقابة النظام ويحصل النظام عادة على حاجاته من البيئة التى يعمل فيها . وعندما تستخدم هذه الموارد لتحقيق الأهداف فإنها تعامل باعتبارها تكلفة .

٤- المخرجات:

المخرجات هى النتائج المتحصل عليها من عملية التحويل ، وقد تسمى النتائج ، أو المحصلة ، أو المنافع ، فعدد السيارات المنتجة بالجودة المحددة ن وفى الوقت المحدد هى المحركات الناتجة فى مصنع لإنتاج السيارات .

٥- البيئة :

عند التعرض للأنظمة المفتوحة على البيئة فلابد من الإشارة إلى الحدود الفاصلة بين النظام وغيره من الأنظمة التى يتعامل معها . وتحديد البيئة الخاصة بتنظيم معين يميز بين القوى الداخلة تحت رقابة الإدارة ، وتلك التى تخرج عن رقابتها . وبصرف النظر فى الدقة لوضع هذه الحدود ، فالتعامل مع البيئة ضرورى فى كل نظام ، وإلا كانت النتائج المتوصل إليها غير فعاله .

ويرى علماء الإدارة أن الأنظمة الاجتماعية مفتوحة دائما على البيئة المحيطة ، وتختلف درجة الانفتاح من نظام لآخر ، وفى نفس النظام من مستوى إلى آخر . وعلى هذا الأساس ، فأهداف الأنظمة وتصرفاتها وهياكلها يعتمد على ما يحدث فى هذه البيئة . فمثلاً القوانين السائدة فى مجتمع ما ، والحالة الاقتصادية أو الاجتماعية ، هى أمثلة للمؤثرات البيئة فى النظام .

٦- الغاية والوظيفة :

تفتقر الأنظمة غير الإنسانية إلى غرض واضح ، ولكنها تكتسب هذا الغــرض أو الوظيفة ، عندما تدخل فى علاقات متبادلة بينها وبين غيرها من الأنظمة الفرعية ، وذلك فى إطار من الأنظمة الأكبر . وهكذا فإن العلاقة بين الأنظمة الفرعية ن بعضها الــبعض وبينها وبين الأنظمة الأكبر هى من الأهمية بمكان عند دراسة الغايات والوظائف .

٧- النوعية أو السمات :

تتميز النتائج الخاصة بالأنظمة الكلية والفرعية ، بطابع محدد أو سمة معينه وقــد تكون هذه السمة كمية أو نوعية . وتقسيم اسلمات إلى كمية أو نوعية يحدد بالتــالى الأداة التى تستخدم فى قياس النتائج فالسمات النوعية تسبب الكثير من الصعوبات فى تعريفها ، وقياسها بصورة تزيد عن مثيلاتها من السمات الكمية . وتستخدم السمات أحيانا كمرادف " لمقياس الفاعلية " رغم أنه من الضرورى التمييز بين السمة والمقياس .

٨- الأهداف النهائية والأهداف التشغيلية :

من الأمور الهامة عند تحليل الأنظمة أن نتعرف على أهدافها النهائية ، وأهــدافها التشغيلية . والأهداف النهائية هى رغبات عامة لها صفة الشمول . فتحقيــق الأرباح ، أو ضمان البقاء ، والنمو والاستقرار ، هى أهداف نهائية . وعندما تفسر الأهداف النهائية ، وتحدد تفصيلاتها ، فإنها تتحول إلى أهداف تشغيلية تستخدم فى قياس الفاعلية فى تــشغيل الأنظمة .

وتسعى الأنظمة لتحقيق أهدافها بطرق مختلفة ، وبوسائل متنوعــة مثــل تحديــد كميات الإنتاج اللازمة لتحقيق الربح أو توصيف خصائص السلعة لإرضــاء العمــلاء أو تمييز الإنتاج لضمان الأسواق .

وتميل جميع الأنظمة إلى تحقيق الاستقرار الداخلى بواســطة جهــاز المعلومــات المرتدة ويقال إن النظام مستقرا عندما يتمكن من تحقيق التوازن بين عناصر المــدخلات والمخرجات ، وعند مستوى يسمح لعناصره بالعمل بفاعلية وبطريقة تمكنه مــن التــأقلم بسرعة ، لاستيعاب الظروف المتغيرة .

٩- البرامج والمهام :

في الأنظمة الموجهة نحو أهداف محدده تتم عملية التحويل وفقاً لبرامج ومهام محددة ، والتي تتكون بدورها من عناصر مختارة للعمل مع بعضها البعض ، لإنجاز هدف محدد . وليس من الضروري أن تتوافق الحدود الخاصة بهذه البرامج أو المهام مع الحدود الخاصة بالسلطات والمسئوليات الممنوحة لها ، ولكنها تختلف اختلافا ملحوظا من نظام إلى نظام ومن وقت لآخر . وهذا الاختلاف على جانب كبير من الأهمية في دخل الأنظمة .

١٠-الإدارة والوكلاء ومتخذو القرارات :

يتولى عملية اتخاذ القرارات في الأنظمة الإدارية مجموعة من الأفراد ، يطلق عليهم الإداريون أو الوكلاء أو متخذو القرارات ، والذين يتولون توجيه النظام نحو أهدافه.

١١-الهيكل :

تميل جميع الأنظمة نحو تحقيق درجة من التخصص والتمايز بين أجزائها ، وذلك باستخدام الفائض من الموارد المتاحة ، وتبادله فيما بينها . ويترتب لي هذه الخاصية ظهور الحاجة إلى ربط أجزاء النظام ، مع بعضها البعض ، في هيكل للعلاقات المحددة . وقد يكون هذا الهيكل بسيطاً أو معقداً ، وتتوقف درجة البساطة أو التعقيد على عدد ونوع العلاقة بين هذه الأجزاء .

ثانياً : أنواع الأنظمة :

يمكن تقسيم الأنظمة إلى عدة أنواع هي :

١- أنظمة طبيعية / أنظمة صناعية :

والأنظمة الطبيعية ، هي التي نشاهدها ونتحقق منها في الطبيعة ومن أكثر الأمثلة وضوحاً للأنظمة الطبيعية هو الإنسان نفسه ، باعتباره نظاما بيولوجيا ، يتكون من سلسلة من الأنظمة ، يطلق عليها أنظمة فرعية كالنظام العصبي ، ونظام الدورة الدموية ، والنظام التنفسي ، وغيرها أما الأنظمة الصناعية ، في التي يستطيع الإنسان إقامتها وتشغيلها ، ومن أمثلتها الأنظمة الاجتماعية ، أو الأنظمة الاقتصادية ، أو أنظمة الإنتاج ، أو نظام الرقابة على الجودة .

٢- أنظمة ملموسة / أنظمة غير ملموسة :

الأنظمة الملموسة ، هى التى تتكون من أشياء مادية ، كالآلات والعدد والماكينات. أما الأنظمة غير الملموسة ، فتتكون من مفاهيم نظرية كالاستراتيجية الأهداف والخطط .

٣- أنظمة مفتوحة / أنظمة مغلقة :

الأنظمة المفتوحة ، هى تلك التى يقوم بينها وبين البيئة نوع من التبادل ، مثل المشروعات التجارية أو الصناعية . ويعتمد هذا التبادل على وسيلة الاتصال المستخدمة لتوصيل الموارد والمعلومات بين الأنظمة والبيئة وعلى العكس من ذلك ، فالأنظمة المغلقة، وهى تلك التى ليس بينها وبني البيئة أى نوع من التفاعل ، أو التبادل .

٤- أنظمة قابلة للتكيف / أنظمة غير قابلة للتكيف :

الأنظمة القابلة للتكيف ، هى تلك التى تستجيب لقوى البيئة المحيطة ، بحيث تؤدى الاستجابة إلى تغيير فى حالة النظام . والمنشأة التجارية أو الصناعية ما هى فى الواقع إلا نوع من الأنظمة القابلة للتكيف والتغير الذى يحدث هو تغير مرغوب بالقياس بالأهداف المحددة للنظام والأنظمة غير القابلة للتكيف ، هى تلك التى لا تستطيع الاستجابة إلى الحاجات المطلوبة فى البيئة ، ويرتبط هذا التقسيم بتقسيم الأنظمة إلى أنظمة مفتوحة ، وأنظمة مغلقة ، والتى سبق التعرض لها .

٣-٧ مدرسة السلوك الإنسانى :

تركز هذه المدرسة على الجانب الإنسانى من الإدارة ، وعلى المبدأ الذى يقول أنه عندما يعمل الأفراد مع بعضهم البعض بغرض تحقيق أهداف جماعية فإن هؤلاء الأفراد يجب أن يسود بينهم التفاهم التام كما ترى هذه المدرسة أن دراسة الإدارة يجب أن تتركز حول تداخل العلاقات الشخصية لأن الإدارة من وجهة نظرها هى القيام بتنفيذ الأعمال عن طريق الأفراد .

ومن الطبيعى أن يتأثر أفراد هذه المدرسة بدرجة كبيرة بعلم النفس الفردى والاجتماعى ، وأن يولوا اهتماما خاصا إلى الفرد ورغباته الاجتماعية والنفسية ينظر بعض المنتمين إلى هذه المدرسة إلى علم النفس كأداة مساعدة فى فهم الأفراد وحفزهم إلى بذل أقصى طاقاتهم عن طريق الاستجابة لرغباتهم ومطالبهم ويعتقد البعض الآخر أن

السلوك النفسي للأفراد والجماعات هو أساس الإدارة ، ويرون أن العملية الإدارية ما هى إلا عملية قيادية ، وأن الإدارة ما هى إلا جزء من ميدان علم النفس الاجتماعى .

ومع أنه لا يمكن إنكار أن الإدارة تتضمن السلوك الإنسانى ، ومع أن دراسة التفاعلات الإنسانية سواء فى الإدارة أو غيرها ذات أهمية كبيرة فإنه لا يمكن أن نقول أن ميدان السلوك الإنسانى معادل لميدان الإدارة .

٣-٨ مدرسة النظام الاجتماعى :

وتضم هذه المدرسة أولئك الذين ينظرون إلى الإدارة كنظام اجتماعى أو بعبارة أخرى كنظام من تداخل العلاقات الحضارية .

وفى بعض الأحيان يقتصر النظام على التنظيمات الرسمية ، ويصبح اصطلاح " تنظيم " معادلا لمشروع ، وليس كعلاقات سلطة وعمل كما هو مستخدم فى الإدارة . وفى أحيان أخرى لا يقتصر الأمر على التنظيمات الرسمية وإنما يشمل النظام كل ما يحوى من علاقات وروابط إنسانية . وبذلك تتجه الدراسة فى نفس الطريق الذى تسير فيه الخدمة الاجتماعية وهو وصف العلاقات الحضارية للجماعات المختلفة ومحاولة إيجاد التكامل بينها على شكل نظام .

والأب الروحى لهذه المدرسة من النظريين هو شتربارنارد الذى أوجد نظرية للتعاون مبنية على أساس رغبه الفرد فى التغلب عن طريق التعاون على القيود الطبيعية والبدنية والاجتماعية التى تؤثر عليه وعلى الظروف المحيطة به . وحاول بارنارد بهذه النظرية إيجاد تفسيرات أساسية للعملية الإدارية . وينظر بارنارد إلى فكرة التنظيم الرسمي على أنه نظام تعاونى يتمكن فيه الأفراد من الاتصال ببعضهم البعض وتكون عندهم الرغبة في المساهمة والمشاركة بأعمالهم نحو تحقيق هدف مشترك .

وقد ساهمت هذه المدرسة مساهمة كبيرة فى العملية الإدارية ، فاعتبار المشروع المنظم وحدة اجتماعية معرضة لكل الضغوط والخلافات المتولدة من وسط الحضارى كان من العوامل المساعدة سواء للنظريين أو للمديرين العمليين ومن بين هذه النواحى المساعدة الإحاطة بالأسس الإنشائية للسلطة الرسمية ، وآثار التنظيم غير الرسمى ، وغير ذلك من العوامل الاجتماعية .

٣-٩ مدرسة عمليات الإدارة :

يرى أصحاب هذه المدرسة أن الإدارة "عملية" تحدد بوضوح الوظائف التي يجب على المدير أن يتولاها ، وأن الخبرة الطويلة في مجال الإدارة ، قد أظهرت حقائق أساسية أو عموميات ، يشار إليها عادة على أنها مبادئ ، وأن اكتشاف هذه المبادئ ، يدفعنا للبحث عن وسائل تحسينها تجعلها قابله للتطبيق . فالإدارة وفقا لهذه المدرسة هي ما يتولاه المدير من تخطيط ، وتنظيم ، واتخاذ القرارات ، وتنسيق ، ورقابة ، بصرف النظر عن مستواه وبصرف النظر عن نشاط المنظمة التي يعمل فيها .

ورغم أن هناك الكثير من الكتاب الذين اسهموا في تفسير وتوضيح أفكار هذه المدرسة ، مثل "جاليك ، وأورويك " ، و " موني ورايلي " ، إلا أن الكتاب يتفقون على أن " هنري فايول " ، هو يحق صاحب هذه المدرسة .

وتنسب هذه المدرسة إلى " هنري فايول " الذي كان يعمل في مناجم الفحم الفرنسية، وتدرج في مناصبها حتى وصل إلى منصب المدير العام عام ١٨٨٨ . وخلال سنوات عمله ، كان يبحث عن مبادئ وأصول يمكن استخدامها في تفسير وظيفة المدير . وقد ظهرت هذه المبادىء في فرنسا ، في الوقت الذي كان " فريدريك تايلور " ينادي فيه بالإدارة العلمية في الولايات المتحدة . وقد صدرت الطبعة الأولى من كتابه ط الإدارة الصناعية والعامة " بفرنسا عام ١٩١٦ فلم تجد لها مقبولاً في الولايات المتحدة بل أهملت كلية حتى صدرت مرة أخرى عام ١٩٤٩ ، وقد أسهم " فايول " في مجال الإدارة رغم أن أفكاره قد تبلورت وكأنها مكتوبة بلغة العصر الحديث . ومن هذه الأفكار ما يأتي:

١- إن مسألة المركزية أو اللامركزية هي مسألة نسبية ، وتتحدد الدرجة المثلى لها على حسب نوع المنشأة .

٢- يضع كل عام عن قصد أو عن غير قصد شيئا من نفسه في عمله ، إنه لا يعمل كمجرد ترس في آلة .

٣- إن سلسلة الإدارة الهرمية المتدرجة تتطلب تسلسل المشرفين وتدرجهم من صفوف القمة إلى القاعدة .

٤- لكي يسود النظام لابد أن يكون هناك مكان معين لكل ستخدم وينبغي لكل منهم أن يكون في مكانه .

٥- إن إحداث الانقسام في صفوف العدو عمل بارع ، ولكن إحداث الانقسام في صفوف الزملاء ، إنما هو خطأ فاحش .

وبدأ " فايول " أعماله بتقسيم المشروع الصناعي كله إلى ست أنشطة منفصلة ، مركزا على أهمية النشاط الإداري فيه ، وهذه الأنشطة هي :

١- النشاط الفني : ويقصد به النشاط الخاص بالانتاج أو التصنيع أو التحويل .

٢- النشاط التجاري : ويقصد به النشاط الخاص بالشراء والبيع والمبادلة .

٣- النشاط المالي : ويقصد به النشاط الخاص بالبحث عن الأموال والاستخدام الأمثل لها.

٤- النشاط الأمني : ويقصد به النشاط الخاص بحماية الأشخاص والمهمات .

٥- النشاط المحاسبي : ويقصد به النشاط الخاص بالجرد وحسابات الأرباح والخسائر والتكاليف والإحصاء .

٦- النشاط الإداري : ويقصد به النشاط الخاص بالتخطيط والتنظيم والإشراف والتنسيق والرقابة .

وقد أعطى فايول النشاط الإداري عناية خاصة ، باعتباره أهم الأنشطة جميعا وأحقها بأكبر قدر من العناية .

وهو يرى أن <u>التخطيط</u> يتطلب قيام المدير بدراسة المستقبل ثم يضع الخطة اللازمة للعمل بها ، ويتأكد من أن الخطة تتضمن الوحدة والاستمرار والمرونة والدقة .

ويرى "فايول" أن <u>التنظيم</u> يتكون من عملية بناء كيان مزدوج (بشرى ومادى) ، يراعى فيه المدير صلاحية الافراد ، والمعدات ، لتحقيق أهداف المنظمة ، في حدود مواردها واحتياجاتها . وعلى أن يكون اختيارهم بناء على قواعد ، بحيث يوضع كل فرد في أكثر الأعمال صلاحية له ، وأن يكون لكل قسم رئيس كفء ونشيط ، وأن تحدد الاختصاصات بوضوح ، وأن تنسق جميع العمليات والجهود ، وان يكون المشرفين أكفاء ، ويعملون تجاه هدف واحد ، وأن يتم تلافي الشكليات التي قد تعطل سير العمل ، وأن يشجع المرؤوسين على تحمل المسئولية وغيرها .

أما <u>الإشراف</u> عند " فايول " فهو الإبقاء على الأفراد العاملين بالمنظمة فى نشاط دائم وذلك بالإشراف الفعال ، ولكى يكون الإشراف فعالاً يجب على المدير .

١- أن تكون لدية معرفة كاملة بالأفراد .

٢- أن يلم إلماما تاماً بالاتفاقات التى تربط العمل بالعاملين .

٣- أن يكون قدوة حسنة .

٤- أن يقوم بالمراجعة الدورية ، ويستخدم الخرائط ، التى تساعد ، على بلوغ هذه الغاية.

٥- أن يتخلص من العاملين عبر الأكفاء .

٦- أن يستخدم المثيرات لتحقيق الوحدة وتركيز الجهود .

أما <u>التنسيق</u> فيراه " فايول " على أنه الربط بين كافة الأنشطة والجهود والمهام ، بحيث يتحقق لها التكامل والتوافق والانسجام فى بلوغ الأهداف وأخيرا فإن الرقابة كما يراها " فايول " فهى التأكد من أن كل شىء قد تم إنجازه ، وفقا للخطة الموضوعة ، أو الأوامر الصادرة على أن يصاحب ذلك مكافأة المجدين مكافأة عادلة ، وفرض الغرامات عند ارتكاب الأخطاء والحماقات .

ويرى " فايول " أن الإدارة لكى تكون فعاله ، ينبغى أن تقوم على المبادىء الأربعة عشر التالية :

١- تقسيم العمل :

يقصد "فايول " بهذا المبدأ ، أن قيام العامل بأداء نفس العميل ، والمدير بمعالجة نفس الموضوعات ، يكسبهم القدرة والدقة والإتقان ، وبالتالى يزيد الإنتاج :

٢- السلطة والمسئولية :

يرى " فايول " أن السلطة هى الحق فى إعطاء الأوامر ، والقوة التى تفرض الطاعة . ويجب أن نفرق بين السلطة الرسمية للمدير ، والتى يستمدها من مركزة ، والسلطة الشخصية ، التى تعكسها شخصيته ، مثل الذكاء ، والخبرة ، والقدرة على القيادة.

٣- النظام :

يرى " فايول " ، أن أحسن الوسائل لإيجاد والمحافظة على النظـام هـو وجـود المشرفين في كل المستويات ، وتوفر اتفاقات واضحة وعادلة كلمـا أمكـن ، وتطبيـق العقوبات المنصوص عليها .

٤- وحدة القيادة :

يقول " فايول " يجب أن يتلقى المرؤوسون أوامرهم من رئيس واحد ، مهما كـان طبيعة التصرف المطلوب .

٥- وحدة التوجيه :

يقول " فايول " يجب أن يكون هناك رئيس واحد ، وخطة واحدة لأى مجموعة من الأنشطة ، تسعى إلى هدف واحد .

٦- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة :

يرى " فايول" أنه من ميدان الأعمال ، يجب أن لا تتعـدى المـصالح الشخـصية للمرؤوس ، أو المجموعة من المرؤوسين ، مصالح المنظمة والوسيلة التى يتحقـق بهـا ذلك، هى العدالة والقدوة الحسنة ، من جانب المشرفين ، والاتفاقات العادلة ، كلما أمكن ، والإشراف المستمر .

٧- المكافأة :

يرى" فايول " أن مكافأة المرؤوسين يجب أن تكون عادلة ، كلما أمكن ، وترضـى كل من المرؤوسين ، المنظمة .

٨- المركزية :

يقول " فايول " إن مسألة المركزية واللامركزية هى مسألة نسبية ، وإن المـشكلة هى الوصول إلى الدرجة المثالية منها ، والتى تتوقف على طبيعة المنظمة وتتوقف درجة اللامركزية الممنوحة على شخصية المدير ، وعلى شخصية المرؤوسين ، وعلى ظروف المنظمة . فدرجة المركزية يجب أن تختلف باختلاف المواقف .

٩- التسلسل الهرمى :

يرى " فايول " أن التسلسل الهرمى هو الحلقات من الرؤساء التى تمتد مراكزهـا من أعلى سلطة إلى أدنى المستويات . ومن الخطأ أن نتجاهل ، بغير ضـرورة ، خـط السلطة ، والخطأ الأكبر هو الالتزام بهد عندما لا تتطلب الضرورة ذلك .

١٠-الترتيب :

يرى " فايول" أنه لكي الحياة تستقيم الحياة في المنظمة ، يجب أن يكون هناك مكان محدد لكل مرؤوس ، ويجب على كل مرؤوس أن يلتزم بهذا المكان .

١١-المساواة :

يقول " فايول" لكي يتم تشجيع الأفراد على أداء واجباتهم بكل الولاء والحماس القادرين عليه ، يجب أن يعاملوا بالعطف ، والمساواة تأتي من الجمع بين العطف والعدل.

١٢-استقرار العاملين :

يرى " فايول" أن يعطى الفرد الوقت الكافي للاعتياد على العمل الجديد ، والفرصة لكي ينجح في أدائه جيدا ، بشرط أن تكون لدية القدرة على ذلك دائما . فإذا استغنى عن العامل قبل أن يعتاد على العمل ، فإنه لن يكون قد أعطى الوقت الكافي لأداء خدمة مقبولة.

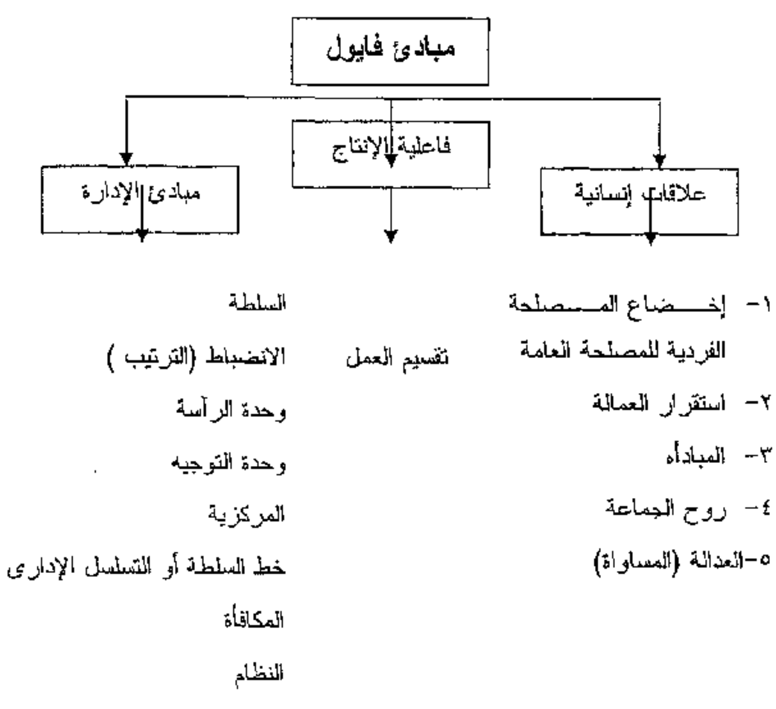
١٣-المبادأة :

يقول " فايول" أن التفكير في خطة ، وضمان نجاحها ، هو عمل غاية في الرضا للإنسان الذكي . والقوة التي تجعل الفرد يفكر ، ويقوم بالتنفيذ ، هو ما نطلق عليه المباداة، إنها تمثل مصدراً عظيماً من مصادر القوة في الأعمال .

١٤-روح الجماعة :

يقول " فايول" إن الاتحاد قوة ، والإنسجام والاتحاد بين العاملين في المنظمة هو مصدر قوة لها ، ويجب بذل الجهود لتشجيع روح الجماعة .

وفي النهاية يمكن إجمال هذه المبادئ في ثلاثة مجموعات (ما أطلق عليه مبادئ فايول) تظهر في الشكل التالي :



٣-١٠ مدرسة اتخاذ القرارات :

تركز هذه المدرسة على اتخاذ القرارات الرشيدة ونعنى اتخاذ القرارات أما القرار نفسه ، أو الأشخاص أو المجموعات المنظمة المتخذة للقرار ، أو يقومون بتحليل عملية اتخاذ القرار ويقصر البعض دراساتهم على الترشيد الاقتصادى للقرار ، بينما يقوم البعض الأخر بتحليل كل الأفعال التى تتم داخل المشروع . وهناك آخرون يتوسعون فى نظرية اتخاذ القرارات بحيث تشمل أيضا الجوانب النفسية والاجتماعية المحيطة بالقرارات والقائمين باتخاذها ومعظم أعضاء هذه المدرسة من النظريين الاقتصاديين الذين يستخدمون فى دراساتهم وتحليلهم النماذج والرياضة .

وقد امتدت آفاق مدرسة اتخاذ القرارات إلى ابعد من عملية تقييم البدائل فقد أصبحت هذه العملية بالنسبة للكثير ليست إلا نقطة يبدأ منها فحص ودراسة المجال الكلى

لأوجه نشاط المشروع ، بما في ذلك الطبيعة البناء التنظيمي ، وردود الفعل النفسية والاجتماعية من جانب الأفراد والجماعات ، وتنمية المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات، وتحليل القيم وخاصة اعتبارات القيمة المتعلقة بالأهداف .

وكما يتوقع المرء فإنه عندما يدرس النظريون النطاق الصغير لعملية اتخاذ القرارات فإنهم يأخذون في الاعتبار الميدان الكلي لعمليات المشروع والظروف المحيطة به أي أن نظرية اتخاذ القرارات لم تعد تركيزا ضيقا على اتخاذ القرارات ، وإنما أصبحت نظرية متسعة للمشروع كنظام اجتماعي . ولذلك يعتقد البعض أن التنمية المستقبلية للنظرية . الإدارية ستجعل من القرار نقطة ارتكاز ومحورا تعتمد عليه باقي النظرية .

مصادر الفصل الثالث

أولاً : المصادر العربية

١- إبراهيم الغمرى : إدارة الأفراد والتطوير التنظيمى المعهد القومى للتنمية الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، ١٩٨٤.

٢- أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره .

٣- أحمد محمد عليق : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، مذكرات غير منشورة ، القاهرة ، ١٩٩١.

٤- حامد شاكر ثابت : الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره .

٥- سيد الهوارى : الإدارة ، الأصول والأسس العلمية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ .

٦- سيد الهوارى : الإدارة المالية منهج اتخاذ قرارات ،مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٦ .

٧- صلاح الدين جوهر : إدارة المؤسسات الاجتماعية "أسسها ومفاهيمها" ، مرجع سبق ذكره .

٨- صلاح الدين جوهر : محاضرات للدراسات العليا فى الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، مرحلة الماجستير ، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، ١٩٦٩ .

٩- عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعى ، مرجع سبق ذكره .

١٠- عبد العزيز خشاب ، محمود عطية : مذكرات في الميزانية وحساب الحكومة ، وزارة المالية ، القاهرة ، غير منشورة .

١١- عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا : أصول الإدارة العامة ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٢ .

١٢- على الحبيبى : الإدارة العامة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٠ .

١٣- فؤاد هاشم عوض : اقتصاديات النقود والتوازن النقدى ،القاهرة ، ١٩٧٦.

١٤- فوزى بشرى أحمد : تعريف طريقة تنظيم المجتمع ، مرجع سبق ذكره .

١٥- فوزى بشرى أحمد : دراسة لطبيعة العلاقات بين جمعية تنمية المجتمع الريفى وغيرها من المنظمات العاملة فى تنمية المجتمع الريفى ، مرجع سبق ذكره .

١٦- فوزى بشرى أحمد : منظمة تنمية المجتمع الريفى بين معطيات البناء ومتطلبات الوظيفة ، مرجع سبق ذكره .

١٧- كمال أغا : الإدارة فى الخدمة الاجتماعية مجموعة محاضرات لطلاب البكالوريوس ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٨٠ .

١٨- محمد على شتا : إدارة المؤسسات ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٧.

١٩- محمد نبهان : الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره .

٢٠- مصطفى رزق مطر : تنظيم وإدارة مؤسسات الرعاية والتنمية الاجتماعية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٧ .

ثانياً : المصادر الأجنبية

21- Bernard Berlson, Behavioral Sciences, In David L. Sills, ed. International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol. 1 New York : The Macmillan Company & The Free Press, 1968.

22- David Fanshel, Administrative Research in social Welfare : a review of Current Trends, in Research in Social Welfare Administration New York : National Association of Social Workers, 1962.

23- E. N. Gladden, The Essentials of Public Administration, 3 rd ed. London, 1964.

24- Eygene Litwak and Henry J. Meyer, a Balance Theory of Coordination Between Bureaucratic Organization and Community Primary Groups, in Edwin J. Theomas, ed., Behavioral Science for Social Workers, New York : The Free Press, 1961.

25- Fredrek Taylar, Shop Management, New York : Harper & Brothers, 1919.

26- Harleigh B. Trecker, Social Work Administration Principles and Practices, New York : Associ-ation Press, 1971.

27- Henrik L. Blum and Alvin R. Leonard, Puplic Administration, A Public Health Vicpoint, New York : The Mac-Milan Company, 1963.

28- Henry Fayol, General and Industrial Management, New York : Pitman Publishing Corporation, 1949.

29- Herbert G. Hicks G. Hicks, The Management of Organization a Systems and Human Resources Approach 2 nd ed, New York : Mc Grow-Hill, Inc. 1972.

30- Herman Stein, Administration, in Encyclopedia of Social Work, New York : National Association of Social Workers, 1965,

31- John Kidenigh, Social Work Administration – An Area of Social Work Practice ? Social Work Journal, April 1950.

32- John Pfifner and Presthus, Public Administration 4th ed., New York : Rold Press Company, 1960.

33- Joyce Warham, An Introduction to Administration for Social Workers, London, 1967.

34- Leonard Mayo, Administration of Social Agencies Social Work Yearbook, 1945, New York : Russell Sage Foundation, 1945.

35- Leonard White, Introduction to the study of Public Administration 3rd ed., New York, 1951.

36- Lynn S. Rodney, Administration of public Recreation. New York : The Ronald Press, 1964.

37- Ray Johns, Executive Responsibility, New York : Association Press, 1954.

38- Sue Spencer, The Administration Method in Social Work Education, New York : Council on Social Work Education, 1959.

39- Webster's Seventh New Collegiate Dictionary, Massachusetts: C. & C. Merriam Company, 1976.

الفصل الرابع

وظائف الإدارة

٤-١ تكوين ووضع السياسات .

٤-٢ اتخاذ القرارات .

٤-٣ التوظيف الإدارى .

٤-٤ التنظيم الإدارى .

٤-٥ التخطيط الإدارى .

٤-٦ التمويل والموازنة العامة .

٤-١ تكوين ووضع السياسات :

من أهم الأسئلة التى تطرح نفسها بالنسبة للسياسات في المنظمات تحديد من يقوم بوضعها ؟ ولاشك أن اتخاذ قرارا بشأن السياسة يعتبر من أهم أنـواع القـرارات التـى تتخذها . وسوف نتناول العناصر الأساسية في تكوين ووضع السياسات وتتمثل فى ثلاث نقاط هى ...

١- مفهوم سلم الأهمية للسياسات The concept of hierarchy of policies .

٢- من يضع السياسات .

٣- عملية تكوين السياسات .

٤-١-١ سلم الأهمية للسياسات :

يوجد دائماً فى كل منظمة عديد من السياسات ، لها درجات متفاوتة فى الأهمية . فبعضها لها درجة أهمية أكبر ، ولها مجال أوسع من البعض الآخـر . وبـذلك ، فـإن السياسات هى الخطط والأهداف من حيث سلم الأهمية . ولاشك أن السياسات التـى لهـا مجال تطبيق واسع ، وتتميز بالأهمية القصوى تسكون على رأس هذا السلم . ثم تتـدرج هبوطاً كلما ضاق مجال تطبيقها أو انخفضت درجة أهميتها . وبذلك يكون عنـد قاعـدة السلك أقلها أهمية وأضيقها مجال . وفيما بين القمة والقاعدة تقع السـياسات المتوسـطة الأهمية ، وهى بدورها على درجات متفاوتة من حيث أهميتها .

ومن الأمور الهامة تحديد وفهم سلم الأهمية بالنسبة للسياسات ، ذلك أن كل سياسة منها تتحكم إلى حد كبير فى مجال وأهمية السياسات التى تليها فى السلم . وكـل سياسـة تخضع إلى مفهوم السياسات الأعلى فى السلم فالثابت أن جميع هـذه السـياسات تـرتبط ببعضها البعض باسلوب أو بآخر . فمثلاً إذا اتخذ المدير العام سياسة من شأنها أن تكون المنظمة عضواً صالحاً في المجتمع ، فإن على مديرى الإدارات أن يضعوا سياسات مـن شأنها تيسير أداء العمل بأقل وقت ممكن ، وعلى كل مدير أن يتخذ سياسات مـن شـأنها تحقيق أهدف وخطط المؤسسة .

٤-١-٢ صانع السياسة :

أن صانعوا السياسات هم أساساً فئة المديرين الذين لهم حق صنع القرارات التـى تؤثر فى أعمال المنظمة ونشاط الأفراد . والواقع ، يأتى فى أعلى السلم بالنسبة للسياسات

الاستراتيجية والإدارة العليا ، ثم يأتي بعد ذلك مديرو الإدارات المختلفة (الإدارة الوسطى) بالنسبة للسياسات المتوسطة الأهمية ، ثم يتدرج الأمر إلى أن يصل إلى رؤساء العمل (الإدارة التنفيذية) بالنسبة لأقل السياسات أهمية .

وفيما يلي يمكن تناول الإدارة العليا وخط الإشراف الأول .

(أ) الإدارة العليا :

بما أن فئة المديرين في أعلى المستويات الإدارية يقع عليهم مستويات رئيسية في إدارة المنظمة ، لذلك يمارسون تأثيراً كبيراً على سياستها . فهناك سياسات لا يمكن أن يضعها إلا أحد أو بعض أفراد هذه الفئة . فمثلاً ، يتوقف الحصول على رأس مال إضافي ، عن طريق بيع أسهم أو سندات ، على سياسة الشركة المتعلقة بالنواحي المالية بصفة عامة . كذلك سياسة التعاون مع النقابات العمالية أو مقاومتها ، يجب أن تصدر عن الإدارة العليا ، ما دامت العلاقات الإدارية تعتبر من مسئولياتها . كما أن سياسة صنع القرار سياسة لا يمكن لأفراد الإدارة بالمستويات الإدارية الأقل تحديدها .

والواقع أن السياسات بالمنظمات ما هي إلا انعكاسات لمهارة ومقدرة أفراد الإدارة العليا ، خاصة أن لهذه الفئة – في أغلب الحالات – تأثير كبير على الأفراد . فيعطي لأفراد هذه الفئة صلاحية وضع السياسات الرئيسية نتيجة لخبراتهم الطويلة وحكمهم الصائب على الأمور .

(ب) خط الإشراف الأول :

في مستوى خط الإشراف الأول ، يكون وضع السياسات محدود بالمجال الضيق لعمل ومسئوليات رئيس القسم . فهو يضع السياسات ، بحيث يؤدي كل فرد يعمل معه مهام وظيفته كما يتراء له . وهو لا يستطيع أن يضخم مجال أو أهمية هذه السياسات دون أن يحصل على إذن من المستويات الأعلى . فحتى يكون علاقات مع مرؤوسيه ، يجب أن يضع السياسات الخاصة بأسلوب معاملته لهم ومعالجته لمشاكلهم . وعلى كل ، فيجب أن لا ينكمش داخل الحدود المسموح له بها ، بل عليه أن ينطلق بسياساته ما دامت لا تتعارض مع السياسات بالمستويات الإدارية الأعلى .

وبما أن رؤساء الأقسام يشغلون الوظائف بالمستوى الإداري الأول في الهيكل التنظيمي – بعد العاملين مباشرة ، لذلك فهم على اتصال مباشر بالعاملين ، ويمكنهم

التحكم في تنفيذ السياسات في نطاق أعمالهم . ومن ثم ، فـإنهم يمثلـون قنـاة رئيـسية للاتصـال بالعاملين . وبذلك يستطيعون نقل المعلومات إلى أعلى لتكون أساساً في تكـوين السياسات ، ونقل السياسات إلى أسفل لتكون أساساً في تصرفات الأفراد . بهذا المفهـوم يكون لهذه الفئة تأثير كبير في وضع وتنفيذ السياسات بصفة عامة . فمن اتصالهم المباشر بالعاملين يكونوا قادرين على نقل شعور وميول واتجاهات وآراء وآمـال الأفـراد فـي المستويات الأعلى . وكممثلين للإدارة ، يمكنهم إعلام الأفراد بالسياسات التـي تـضعها الإدارة ، أما من وجهة نظر الأفراد فإن رئيس القسم يظهر لهم بمثابة الشخص الذي يضع السياسات ، ما دام نشاطهم اليومي يتوقف على السياسات التي يطبقها ، أو على أسـلوب تفسيره وتطبيقه للسياسات التي تأتي من أعلى .

٤-١-٣ تكوين السياسات

تظهر الحاجة الملحة إلى تكوين السياسات حين يشعر المدير بوجود خطأ ما فـي سلوك الأفراد ، أو مشكلة تتكرر باستمرار وتتطلب عناية خاصة ، أو تيار من التصرفات والإجراءات يحدث أثناء العمل وغيرها . وعن طريق هذه السياسات يستطيع المـدير أن يزيل العقبات التي تحول دون تقدم ونمو المنظمة .

وقد يبدأ تكوين السياسات عند قمة التنظيم ، أو عند قاعدته ، أو عند أي مـستوى إداري آخر بينهما . وبغض النظر عن نقطة البداية لتكوين السياسات ، فالثابت أنه أمـر يشغل المنظمة كلها سواء بأسلوب مباشر أو بأسلوب غير مباشر .

فالسياسات التي يبدأ تكوينها عند المستويات الإدارية العليا في الهيكل التنظيمـي ، تعبر عن وجهة نظر الإدارة العليا بالنسبة للموضوع المعين . فمثلاً قد تنهج الإدارة العليا سياسة اللامركزية ، بحيث يعتبر مدير كل فرع مسئولاً تماماً عن نجاح أو فشل الفـرع . أو تنهج سياسة إنتاج مجموعة كبيرة من المنتجات ، بدلاً عن الاقتصار على إنتاج منـتج واحد . وحيث أن المشاكل التي من هذا النوع تتطلب تخطيط وتنسيق ورقابة على مستوى عال ، لذلك لا يمكن تحقيقها إلا بقيام الإدارة العليا بتكوين السياسات اللازمة لها .

فإذا وضعت الإدارة العليا سياسة معينة ، فإنها تكون المحرر الذي تـدور حولـه جميع السياسات التي توضع في المستويات الإدارية الأقل . فسياسة تنويع المنتجات مثلاً ، تدفع قسم الأبحاث إلى العناية بحاجات الأفراد التي لم تلبيها المنظمة حتى الآن ، وبذلك قد

يختار مدير هذا القسم سياسة تركيز جهود الباحثين بقسمة على البحث لاكتشاف أفضل المنتجات التي يمكن تصنيعها بالإضافة إلى المنتج الحالي . كذلك إذا وضعت الإدارة العليا سياسة للتوسع في النشاط الإنتاجي للمنظمة ، فعلى مدير الإدارة ، أن يحدد ما تأثير هذه السياسة على السياسات الأخرى . وعلى مدير إدارة الأفراد ، أن يعيد النظر في سياسات الأفراد للتأكد أنها تسمح بتعيين القوة العاملة اللازمة لهذا التوسع . وأن يضع سياسات جديدة لتوزيع المهام الإضافية من المسئوليات . وبالتدريج هبوطاً في الهيكل التنظيمي ، قد تدفع هذه السياسة التوسعية ، رئيس القسم إلى وضع سياسات تتعلق بأجازات الأفراد الذين يعملون معه .

وقد تتكون السياسات عند قاعدة الهيكل التنظيمي ، أو بالقرب منها . ويتوقف هذا الأمر على مدى الحرية التي تسمح بها الإدارة العليا لأفراد الإدارة بالمستويات الإدارية المختلفة على التعبير عن آرائهم . ففي المنظمات التي تطبق فيها الإدارة مبادئ الديموقراطية ، يكون للمشرفين ورؤساء العمال ، بل والأفراد تأثير كبير في تكوين السياسات التي يعمل بها في المنظمة ولاشك أن هذا التأثير غير موجود بالمنظمات التي تؤمن فيها الإدارة بمبادئ الدكتاتورية في العمل الإدارة وأداءه في إطار المهام والمسئوليات .

أهمية خطوط الاتصال في تكوين السياسات :

الثابت أن كفاءة المعلومات اللازمة لوضع السياسات ، تتوقف على كفاءة خطوط الاتصال بين أجزاء المنظمة ، وحيث أن المشرف أو رئيس القسم أو الإدارة يكون بحكم وظيفته منغمساً تماماً في هذه العملية – فعن طريق يمكن توصيل السياسات إلى الأفراد ، ونقل أفكارهم وشعورهم إلى المستويات الإدارية الأعلى ، وحيث أن من مهامه مساعدة أفراد الإدارة بالمستويات الإدارية الأعلى على وضع سياسات تتلائم مع الأحداث الجارية ، وحيث أن من مهامه تفسير وتنفيذ هذه السياسات ، لذلك فقد يحدث خلط أو تحريف distortion في نقل المعلومات عند مستوى خط الإشراف الأول . فلاشك أن المشرف أو رئيس القسم أو مدير الإدارة أثناء قيامه بهذه المهمة يكون متأثراً بآرائه الخاصة وشعوره الشخصي ، والتي قد لا تتفق مع آراء وشعور من هم في مستويات إدارية أعلى أو أقل من مستواه .

وقد يؤدى ذلك إلى تغير فى السياسة أثناء عملية نقلها بواسطة المشرف أو رئيس القسم أو مدير الإدارة. والواقع أن أياً منهما أثناء تفسيره وتنفيذه للسياسة قد يحدث فيها تغييرات جوهرية أو ثانوية دون أن يشعر .

السياسات المكتوبة وغير المكتوبة :

لا يمكن لأى منظمة أن تظهر إلى حيز الوجود وتستمر دون سياسات . وقد تكون هذه السياسات جيدة بحيث تؤدى إلى نجاح المنظمة ، أو سيئة بحيث تؤدى إلى فشلها . وتتميز السياسات الجيدة بناحيتين رئيسيتين :

أولاً : أن تكون مدروسة وتركز إلى مبادئ وأسس صحيحة . ثانياً : أن تطبق باسلوب سليم .

وبالنسبة للناحية الأولى ، يمكن قياسها على أساس ما تحققه من نتائج ولكن لا تتوقف هذه النتائج على صلاحية وكفاءة السياسة ، بل أيضاً على اسلوب تطبيقها .

وقد تكون هذه السياسات غير مكتوبة implied أو مكتوبة stated . ويواجه كل منهما مشاكل إدارية وتنظيمية تتعلق باسلوب نشرها . غير المشاكل التى تواجه النوع الأول تختلف كثيراً عن تلك التى تواجه النوع الثانى .

أولاً : السياسات غير المكتوبة

فى معظم الشركات ، لا تحظى السياسات غير المكتوبة بعناية واهتمام الإدارة . والسياسات غير المكتوبة هى تلك التى تظهر دون تخطيط أو موافقة رسمية من جانب أفراد الإدارة ، ولكنها تعمل على تشكيل سلوك من يصنع القرار . فيؤمن بعض المديرين بوجوب تسجيل جميع السياسات المعمول بها فى المنظمة كتابة بينما يعتقد البعض الآخر أنه من الأفضل كتابة بعضها ، وترك البعض الآخر غير مكتوب .

والواقع أن كل من النوعين من السياسات يوجد بالمنظمة ، غير أن إحداها مكتوبة بحيث يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ، والأخرى غير مكتوبة ، وتخضع – إلى حد كبير – إلى العرف والعادة السائدان بالمنظمة ، وعلى فلسفة الإدارة والأفراد فيها فى الوقت المعين . ويمكن تبين السياسة غير المكتوبة عن طريق ملاحظة سلوك أفراد الإدارة فى معالجتهم لمشكلة معينة . فمثلاً قد تضع الإدارة سياسة مكتوبة تفيد أنها لا تتقيد بعمر

معين حين تعيين الأفراد الجدد بالمنظمة ، وبالرغم من ذلك لم يحدث أن عنيت أفراد أعمارهم أكثر من ٤٠ سنة. فمعنى ذلك أن السياسة غير المكتوبة تفيد أن الحد الأقصى لعمر المعينين الجدد لا يزيد عن ٤٠ سنة .

وقد تعمل أو لا تعمل السياسات غير المكتوبة على نجاح المنظمة فقد تهدف الشركة إلى إعطاء الأفراد أقصى خدمات ممكنة بأقل سعر ، ولكنها لا تسجل هذه السياسة كتابة هذا بالرغم من أن هذه السياسة تفرض سلوكاً معيناً على رجل البيع تجاه المستهلكين ، مما يؤثر على اتجاهات الأفراد نحو المؤسسة وطبعاً ، لو سجلت الإدارة هذه السياسة كتابة ، يكون في ذلك تأكيداً كبيراً من جانبها لهذه السياسة .

والواقع أن السياسات تتكون فى المنظمة سواء رغب أو لم يرغب المديرون ، فليس لهم الاختيار في وجود أو عدم وجود السياسات ، ولكن ينحصر اختيارهم في إعطاء اهتمام أكبر لسياسة معينة دون الأخرى . ومن الخطأ أن تعتمد الإدارة كلية على السياسات غير المكتوبة . فأى تفسير خاطئ . لها قد يصيب المنظمة بخسائر كبيرة .

ويشعر كثير من المديرين ، أن هناك سياسات يصعب تسجيلها كتابة ، بحيث تحمى مصالح الشركة وتلبى حاجات الأفراد فى نفس الوقت . ويعتقد آخرون أن نجاحهم فى إدارة المنظمة يتوقف على درجة حريتهم فى اتخاذ القرار دون التقيد بأحكام تفرضها عليهم سياسات مكتوبة . ويستندون فى ذلك ، أن كل حالة تتطلب اتخاذ قرار معين ، وأن هذا القرار يجب أن يخضع لحكمهم وتقديرهم للأمور وفى رأيهم أنه لا يمكن دائماً كتابة سياسة معينة يمكن تطبيقها فى جميع الحالات ، خاصة بالنسبة للأعمال التى تتعرض لتيارات كثيرة من المتغيرات المختلفة . ويعتقد البعض الآخر أن تصور اللغة يجعل من الصعب اختيار الألفاظ والكلمات الصحيحة – بحيث لا يحدث لبس فى فهم المقصود منها – للتعبير الدقيق عن السياسة كتابة .

ومن ناحية أخرى ، فإن السياسة غير المكتوبة لا تعرض الإدارة لهجوم الرأى العام عليها ، فلا يستطيع ملاحظتها إلا الخبير الماهر . لذلك قد تستخدم حينما تنتهج الإدارة سياسة لا تتفق وميول الرأى العام الخاص بجماعة معينة كالأفراد وغيرهم . كأن تنتهج الإدارة العليا سياسة من شأنها إعطاء المراكز الكبيرة لفئة معينة بنسبة أكبر منها الفئة الأخرى فى المؤسسة أو الهيئة أو المنظمة .

والواقع أن السياسات غير المكتوبة تؤدى إلى عديد من المشاكل الإدارية ترجع معظم هذه المشاكل إلى النقد والشكوى والمرارى من جانب جماعة معينة . ولاشك أنه من الأفضل – للتغلب على هذه المشاكل – كتابة السياسات بوضوح حتى تكون رشداً لأفراد الإدارة فى اتخاذ القرارات المختلفة .

ثانياً : السياسات المكتوبة

من أهم المشاكل التى تواجه السياسات المكتوبة صعوبة إيجاد الكلمات الصحيحة لتوضيح مفهومها لعدد كبير من الأفراد لهم خلفيات وثقافات متباينة . وبما أن الكلمة الواحدة قد يكون لها أكثر من معنى ، لذلك تواجه الإدارة مشاكل تتعلق بالاتصال . فقد ينتج عن عملية الاتصال أن تنقل السياسات إلى المستويات الإدارية الأقل بمفهوم يختلف عن المفهوم الذى تقصده الإدارة العليا . لذلك يتطلب الأمر تفسيراً لمفهومها من وقت لآخر .

وللسياسات المكتوبة مزايا عديدة تتمثل فى ...

١- أنها متاحة بشكل واحد للجميع .
٢- يمكن الإشارة إليها ، وبذلك يمكن لأى فرد الرجوع إليها ، إذا رغب فى ذلك .
٣- تعتبر مؤشراً عن النوايا الصادقة والأمنية للإدارة .
٤- يمكن نشرها بالأجزاء المختلفة للمنظمة .
٥- يمكن إحاطة الأفراد الجدد علماً بها .
٦- أن عملية الكتابة ، تدفع المديرين إلى توضيح تفكيرهم بدرجة أكبر .
٧- ترفع من ثقة الأفراد فى عدالة الإدارة ، على أساس أنها تطبق على جميع العاملين بغض النظر عن شخصياتهم .

وهناك درجات لمدى التفصيل الذى يرد بالسياسة ، وهو أمر يخضع إلى ظروف تطبيقها . ولكن يفضل أن لا تكون تفصيلية بحيث تتضمن أيضاً إجراءات تطبيقها ، إلا فى الحالات الاستثنائية . ففى حالات الطوارئ مثلاً يتطلب الأمر تطبيق السياسة بأسرع ما يمكن ، ولضيق الوقت ، لا يكون هناك مجال للتفكير فى ماهية الإجراءات المفروض اتخاذها . لذلك تكون السياسة تفصيلية إلى حد كبير . وبالعكس فإذا كان الأمر لا يتطلب تطبيقاً سريعاً ، أو أن هناك ثقة كبيرة فى كفاءة الأفراد ، فإن وضع السياسة دون تفصيلات يعتبر أمراً عادياً .

وسائل نشر السياسات :

حين توضع سياسة جديدة لأول مرة ، أو تدخل تغيرات فى سياسة قائمة ، لابد من تمهيد الطريق وتحضير الأذهان لمفهومها . فقبل إعلانها ، يجب أخذ رأى أولئك الـذين يساهمون بأفكارهم فيها أو يتأثرون بها. فمن الخطأ نشر السياسات الجديدة أو التغيـرات فى السياسات القائمة فجأة . فالنشر المفاجئ دون مقدمات قد يسبب الذكر والشعور بالقلق والخوف بين الأفراد .

وعادة يكون سلوك الأفراد ورأيهم تجاه السياسة الجديـدة – أو التعـديلات فـى السياسة الحالية – هجومياً أو على الأقل سلبياً . ويبقى الأمر كذلك لفترة طويلـة حتـى يدركون مزاياها ويأنسون لمفاهيمها ، ويتعودون على فلسفتها فيبدأ سلوكهم فـى التغيـر ويصبح إيجابياً ، أن يقتنعوا بوجاهتها .

إن نشر السياسات بين العاملين بالمنظمة يكون – فى معظم الحالات – فى شـكل عبارات مكتوبة توضع فى لوحة الإعلانات ، أو ترد فى خطابات ، أو فى دليل يطبع لهذا الغرض . وقد يكون فى شكل عبارات شفهية ترد على ألسنة كبار المديرين بالمنظمة .

ويعتبر التوقيت عاملاً هاماً فى عملية النشر ، فيجب أن يحدد الوقت بحيث يكون كل مدير أو رئيس أو مشرف أول من يحيط العاملين معه علماً بمضمون السياسة الجديدة – او بالتغيرات التى أدخلت فى السياسة المعينة . فلاشك أن هذا الإجـراء يرفـع مـن مركزهم بين مرؤوسيهم ، كما يحضر أذهان المرؤوسين للسياسة المنتظر صدورها ، كما يمكنهم من الحصول على ردود شفاهية بالنسبة لاستفساراتهم بشأنها .

وفيما يلى تقييم لبعض الوسائل التى تستخدم عادة فى نشر السياسات.

١- لوحة الإعلانات :

لا تعتبر لوحة الإعلانات من وسائل الدرجة الأولى لشرح ووصف الـسياسات . ولعل من أحسن استخداماتها إعلام الأفراد أن تغير معين سيحدث ابتداء من تاريخ معين . ويتوقف نجاحها على نوع وحداثة المعلومات التى تلصق عليها ، ومدى أهميتها بالنـسبة للأفراد .

٢- الخطابات :

وقد تستخدم الخطابات لإعلام الأفراد بسياسات معينة أو تغيرات بالذات . وعادة ترسل إلى منازلهم ليتاح لهم ولأسرهم فرصة قراءتها بدقة . ومن مزايا هذا الاسلوب أن له طابع الاسلوب المباشر . والخطابات شخصية بطبيعتها . وتجذب الفرد إلى قراءتها . ولكنها مكلفة للغاية .

٣- الدليل :

ويفضل دائماً طبع السياسات فى جليل خاص ، يكون متاحاً بصفة مستمرة لأى فرد يريد الاضطلاع عليها . وعادة يوزع هذا الدليل على من يهمه الأمر . كما يعتبر مفيداً لتعريف الأفراد الجدد بسياسات الشركة . ويمكن إرساله إلى العملاء والموردين وأى فئة أخرى ترتبط مصالحها بالنظام العام بالشركة .

٤- النشر الشفهى :

تتوقف صلاحية هذا الاسلوب فى نشر السياسات على أهمية من ينطلق بها . وعادة يصلح لنشر المفهوم العامة للسياسات ، ومتى يبدأ العمل بها ، ويستخدم هذا الاسلوب لإعطاء شرح مفصل لها ومبررات وضعها والتغيرات التى أدخلت عليها وما إلى ذلك . وقد يصدر بعدها عبارات مكتوبة تؤيد هذه العبارات الشفهية .

تطبيق السياسات :

إن درجة نجاح السياسة لا تتوقف فقط على مدى صلاحيتها ، ولكن تتوقف أيضاً على إمكانية تطبيقها. وفى عملية التطبيق يجب أن يؤخذ فى الاعتبار عوامل عديدة من أهمها المرونة والثبات والعدالة .

١- المرونة :

ليس من الضرورى أن ينص على المرونة فى صلب السياسة ، وإن كان من رأى البعض أنه يجب أن تحتوى على عبارات كالآتى : " كلما أمكن " ، " فى الحالات العادية " والواقع أن المرونة ترتبط بطريقة تطبيق السياسة ، غير أن المغالاة فيها قد يؤدى إلى إفسادها أو ضعفها . ويقصد بالمرونة أن تكون السياسة قابلة للتطبيق فى حالات عديدة أو فى ظروف متغيرة .

٢- الثبات :

يتعلق هذا العامل باسلوب تطبيق السياسة من وجهة نظر من تطبق عليهم . فيشعر الأفراد بالمرارة إذا طبقت السياسة في ظروف باسلوب معين ، وفي ظرف مماثل في وقت آخر باسلوب مختلف . مما يولد فيهم شعوراً بعدم العدالة والخوف . فعدم الثبات يولد عدم ثقة الأفراد في الإدارة ، وهذا بدوره يجعل التخطيط للمستقبل أمراً صعب للغاية فالتغير السريع أو المفاجئ في طريقة تطبيق السياسة ، قد يرجع إلى انحراف مزاج المدير ، أو قد يرجع لأى سبب آخر .

وللثبات أهمية خاصة في تطبيق السياسة في الحالات التي يفصل بينهما فاصل زمني قصير ، أما إذا كان الفاصل الزمني طويل ، فقد يكون هناك ما يبرر الاختلاف في التطبيق على أساس أن الظروف المحيطة قد تغيرات تماماً .

٣- العدالة :

يقصد بهذا العامل أن يشعر كل من يطبق السياسة (الإدارة) ومن تطبق عليهم السياسة (الأفراد أو أى فئة أو جماعة أخرى) بأنها عادلة . وهو أمر يخضع إلى حكم كل من الطرفين عليها . وقد يرتكز هذا الحكم على المنطق والتفكير السليم ، وقد لا يرتكز على ذلك . فيحاول معظم المديرين أن يكونوا عادلين في تطبيق السياسات ، ولكنهم يلاحظون أن قراراتهم - بالرغم من عدالتها - قد لا تلقى الترحيب الكاف من أولئك الذين يتأثرون بها فهؤلاء يعبرونها غير عادلة ما لم يقتنعون بأن المدير قد أخذ جميع العوامل المتعلقة بهم في الاعتبار حين تطبيق السياسة .

وتأسيساً على ما سبق لو ترك كل مدير وكل موظف في أى مؤسسة يتصرف في أى مشكلة بالطريقة التي تحلو أو يعتقد أنها صائبة لحدث بعض أو كل ما يلي :

١- اختلاف تصرفات الأفراد في الموضوع الواحد ربما في الظروف الواحدة دون مبرر.

٢- اتخاذ قرارات غير سليمة لأن كل شخص يتصرف حسبما يعتقد وليس من المنطقي أن نفترض أن كل فرد سيكون عالما عاقلاً حكيما مخلصاً.

٣- تردد الكثيرين عن التصرف خوفاً من الوقوع في أخطاء وخوفا من أن يقوم الرئيس المباشر بتوجيه لوم عن تصرف ظهر أنه خطأ .

٤- كثرة الرجوع إلى أعلى وطلب الرأى وبالتالى " سحب " على وقت ومجهود الإدارة الأعلى ربما بدون مبرر لاسيما إذا كانت المشكلات واحدة متكررة أو ليست على مستوى الإدارة الأعلى .

٥- عدم تحقيق أفضل النتائج أو تحقيقها بدون كفاءة .

٦- حدوث صراعات كثيرة بين الموظفين أنفسهم وبين العملاء حيث تصبح كلمة " إشمعنى فلان " هى القاسم المشترك الأعظم لكل الصراعات لاسيما إذا كانت الظروف مشابهة تماماً .

لذلك فمن الضرورى وضع قواعد تطبق فى كل الحالات المماثلة وتسمى هذه القواعد " السياسات " ، فالسياسات مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين فى المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التى تتم فى المستويات الإدارية الأقل . فالسياسات بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين وهى فى هذا تقلل من الأسئلة التى توجه إلى الرؤساء فى المشاكل المماثلة .

" إن السياسة بصفة أساسية على حد تعبير " دافيس " تعبير صريح أو مضمون عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التى وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمى .

وعلى ذلك فإن " السياسة مبدأ مرشد سبق إقراره مبنى على الأهداف وهو الذى يحكم أمال المشروع ويمكن منه استنباط التعليمات الأساسية للتصرف كما يقول " جلوفر" .

والسياسات فى الواقع عبارة عن عبارات عامة أو مفاهيم ترشد وتقيد تفكير المرؤوسين فى المشروع أو فى أحد أقسامه .

إنها " تشمل مجموعة محددة من التصرفات سبق تحديدها من أجل الحصول على إجراء موحد طالما يكون هناك تشابه إلى حد كبير فى الظروف " .

فالسياسة إذن مجموعة من القواعد العامة التى تحكم استخدام مصادر المنشأة فى الوصول إلى أهدافها .

وأوضح أن السياسة قرار أو قاعدة عامة توضع بمعرفة المديرين فى المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والأعمال فى المستويات الإدارية الأقل .

وإذا كانت هذه القواعد جامدة محدده فإنها تصبح تعليمات واجبه التنفيذ حرفيا وهذا هو الفرق بين السياسات والتعليمات .

الشروط الواجب توافرها فى السياسات :

ولكى تحقق السياسات النتيجة المرجوة منها يجب أن تكون مستمدة من وتؤدى إلى تحقيق الأهداف الموضوعة كما يجب أن تكون مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطا رأسيا " وأفقيا " وهذا طبيعى .

إن أهم صفة فى السياسات هى أن تكون مرنه بحيث تسمح للمرؤوسين بالتصرف فى حالة حدوث تغيرات داخل المشروع أو خارجة فإذا لم تكن السياسات مرنه (أى تسمح بحرية للمرؤوسين فى التصرف حسب الأحوال) أطلق عليها تعليمات .

وبالرغم من مرونتها يجب أن تكون السياسة محددة الألفاظ والمفهوم حتى لا تقبل التأويل وألا تتنافى مع السياسة العامة للدولة أو قوانينها أو القيم الاجتماعية أو الأخلاقية السائدة .

ولكى تكون السياسات فعالة يجب أن تكون معروفة ومفهومة من جميع أفراد المشروع ، وأن يكون قد تم الاشتراك الحقيقى فى صناعتها .

يعتبر رسم السياسات من الضرورات الأساسية فى الإدارة سواء بالنسبة لإدارة الأعمال أو الإدارة العامة ، أو إدارة الهيئات الأهلية ذلك لأن السياسة العامة فى المجتمع هى التى توجه المسئولين الإداريين فى المؤسسات والمنظمات المختلفة لمجالات العمل وتحديد الأهداف ففى مجال إدارة المشروعات الخاصة مثلاً تحدد السياسات الاقتصادية والصناعية والتجارية نوعية المشروعات المطلوبة والمجالات المختلفة للاستثمار واستراتيجيات العمل ، والتوجيهات العامة لنظم التشغيل والتسويق وغيرها ، وفى مجال الإدارة العامة تحدد أيديولوجية الدولة ، والتوجيهات العامة لنظام الحكم وأسلوب عمل المؤسسات الحكومية المختلفة وكذلك نظم التوظيف والأجور والمكافآت وغيرها وتحدد السياسة الاجتماعية مجالات عمل الهيئات الأهلية ، وأهدافها بما لا يتعارض مع السياسة العامة للدولة ونظام الحكم .

إن الوظيفة الأساسية للسياسات فى المجال الإدارى هى توجيه النشاط الإدارى وإرشاد القيادات والمسئولين فى التنظيم فى تحديدهم للأهداف وأساليب العمل واختيارهم لبديل من بين والبدائل المختلفة لاستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المبتغاة .

وكلما كانت السياسات العامة واضحة ومحددة ، كلما ساعد ذلك على وضوح وبلورة الأهداف أمام القيادات الإدارية وساعد ذلك على استقرار التنظيم والكفاءة فى الأداء من خلال حسم الاختيارات المختلفة وتحقيق الترابط والتنسيق والانسجام بين المنظمات المختلفة ، التى تضطر للعمل فى إطار فلسفة واحدة ، ويساعد ثبات ووضوح السياسات على خلق مناخ من الثقة بين القيادات الإدارية وأعضاء التنظيم ، الذين يشعرون بالاطمئنان لسيرهم فى إطار السياسة العامة بالإضافة إلى أن هذه السياسات هى بمثابة وسائل للرقابة على الجهود الاجتماعية والتعرف على مدى النجاح فى الوصول إلى الأهداف المطلوبة .

ولكى تكون السياسات فعالة يجب أن تكون معروفه وواضحة ومفهومة من جميع القيادات الإدارية والعاملين فى التنظيم ولذلك ترتبط الإدارة بالسياسة بروابط وثيقة ويتزايد وضوح الارتباط بين الإدارة والسياسة مع الارتقاء فى السلم الإدارى ، حيث تغلب على ممارسات القيادات العليا الطابع السياسى سواء كان ذلك بالنسبة للإدارة العامة أو إدارة المشروعات الخاصة أو إدارة المؤسسات الأهلية ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للعلاقة بين الإدارة والسياسة على النحو التالى :

١- مستوى الإدارة العليا :

ويرتبط هذا المستوى ارتباطا كلياً بالسياسة ، بحيث تكون القيادات الإدارية عند هذا المستوى قيادات سياسية ، قد لا يتوافر لديها سوى قدر ضئيل من المعارف الفنية بأمور التشغيل أو العمل الفنى للمنشأة أو التنظيم وتكون قراراتها قرارات سياسية فى المحل الأول تعبر عن التوجيهات العامة للسياسة السائدة فى الدولة .

٢- مستوى الإدارة الوسطى :

ويتضاءل عند هذا المستوى تدخل الاعتبارات السياسية ويتزايد وضوح الاعتبارات الفنية الخاصة بأمور التشغيل وأداء العمل ويقع على أعضاء هذا المستوى من القيادات الإدارية عبء تحويل التوجيهات العامة للسياسة إلى برامج عملية وإضفاء الطابع الفنى عليها .

٣- مستوى الإدارة التنفيذية :

مثل رؤساء الوحدات الإدارية أو الأقسام الإنتاجية الذين يقع عليهم عبء التنفيذ الفعلى لنشاط المنظمة أو المنشأة والذى يغلب عليه الاعتبارات الفنية وتتضاءل أهمية الاعتبارات السياسية حيث ينصب الهدف الأساسى لهذا المستوى على تحقيق الأهداف الملموسة (الإنتاج ، أو أداء الخدمات) للتنظيم . أو يظهر تأثير السياسات فى الإدارة فى عملية تحديد الأهداف ، حيث يتم تحديد الأهداف الخاصة بالتنظيم فى إطار التوجيهات العامة للسياسة . ويمكن التمييز بين نوعين من الأهداف لأى تنظيم :

(أ) الأهداف بعيدة المدى أو الاستراتيجيات وهى الغايات النهائية للمشروع أو المنظمة ، والتى يتطلب الوصول إليها فترات طويلة ومراحل متتابعة.

(ب) الأهداف المرحلية أو قصيرة المدى (التكنيكية) وهى الأغراض المباشرة التى يسعى إليها التنظيم أو المنشأة خلال فترة زمنية معينه أو مرحلة معينة من مراحل تطورها .

ومن الضرورى أن تكون هذه الأهداف متكاملة وعلى اتساق فيما بينهما بحيث تعمل فى النهاية على تحقيق الأهداف النهائية أو الاستراتيجيات التى يسعى إليها التنظيم فى إطار السياسة العامة وأن تكون واقعية بحيث يكون تحقيقها فى حدود الموارد المتاحة وترجع أهمية تحديد الأهداف إلى الاعتبارات الآتية :

(أ) هى المنطلق الذى يبدأ منه نشاط التنظيم ، والإطار الذى يوجه جميع العناصر والعمليات الإدارية .

(ب) هى الأساس فى بناء هيكل تنظيمى سليم يلائم الأهداف المبتغاة .

(ج) يؤدى التحديد الواضح للأهداف إلى ضمان التنسيق بين وحدات التنظيم ، ومنع أشكال التعارض أو التداخل بينهما .

(د) يساعد تحديد الأهداف فى تحديد التقويم السليم وذلك من خلال مقارنة الإنجازات الفعلية بما كان مستهدفاً ومن خلال ذلك يمكن الحكم على مدى نجاح أو فشل الإدارة .

٤-٣ اتخاذ القرارات :

اهتم علماء الإدارة في السنوات الأخيرة اهتماماً بالغـاً بدراسـة القـرار الإدارة باعتباره أهم الأدوات التى يستخدمها القادة الإداريون فـى جميـع المـستويات لتحقيـق الأهداف العامة والأهداف التنظيمية ويرى البعض أن عملية إصدار القرارات هى صميم العمل الإدارى وعنصر أساسى من العناصر الوثيقة الصلة بوظيفة القيادة فمـن خلالهـا نستطيع أن نتعرف على طبيعة القيادة الإدارية نفسها وعلى أبعادها وعلى مـدى قـدرتها على الإحاطة بأطراف السياسة العامة وعلى المحافظة على روحها من خلال العديد مـن التصرفات والقدرات ومظاهر النشاط المختلفة الموجهة لتحقيـق المـصلحة الحكوميـة والشعبية على السواء ويبالغ البعض في تقديرهم لأهمية القرار الإدارى بقولهم أنه يعتبـر في الحقيقة وظيفة إدارية لا تقل فى أهميتها وحيويتها عن وظائف الإدارة الأساسية التـى تتمثل فى التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة ولذلك ينبغى أن لا ننظـر إلـى القرار الإدارى باعتباره وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب ولكن باعتبـاره أداء للتجديد والخلق والابتكار وتشجيع المعرفة ووسيلة للتأثير فى سلوك الأفراد والجماعـات وتغير اتجاهاتهم وتوجيههم للعمل من أجل خدمة الصالح العام وتحقيـق الأهـداف التـى تنطوى عليها السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية ويمكن القول باعتبار أن المعلومات شريان الحياة بالنسبة للمؤسسات والمجتمعات على المستويين الوطنى والـدولى ونظـام المعلومات بالنسبة لهذه المؤسسات والمجتمعات هو بمثابة الجهاز العـصبي بالنـسبة لأى إنسان .

ولقد أصبحت المعلومات فى المجتمع ما بعد الصناعى أو ما يطلق عليه مجتمـع المعلومات مورداً استراتيجياً للدولة وبالتالى فهى فى حاجة إلى التخطيط وهذا يتطلب فيما يتطلب جهازاً وطنياً على مستوى من المسئولين والكفاءة وله من الصلاحية وعليـه مـن الالتزامات ما يؤهله للإضطلاع بمهام التخطيط والتنسيق فى مجـال المعلومـات علـى المستوى الوطنى ووضـع أسس تطوير النظام الوطنى للمعلومات وتحيل المركز الـوطنى للمعلومات مكاناً محورياً فى هذا النظام .

وهناك إجماع على أننا نعيش اليوم مجتمع المعلومات ومن هنا يبدو الحاجة ماسة إلى وجود أساس من المعلومات والبيانات من كل الأنشطة والخدمات وموارد المجتمع فى

كل بيئة محلية وكل هذه المعلومات والبيانات يمكن الحصول عليها من داخل مراكز المعلومات التى نحن نحددها فى الدراسة وإنه يتضح أن المنظومات والهيئات التى نريد أن نحقق أهدافها بنجاح لابد من توافر مجموعة من القرارات الموضوعية وهذه القرارات تبنى على الدراسة العلمية وهذه الدراسة العلمية تحتاج إلى مجموعة من البيانات والمعلومات يمكن الحصول عليها من خلال أن تنظم فى شبكة أو نظام أو وحدة تضمن سهولة الاسترجاع والتحليل لتلك المعلومات وهذه حين الحاجة .

٤-٢-١ مفهوم اتخاذ القرار :

عملية اتخاذ القرارات هي التى تضع السياسة العامة والسياسة الإدارية والقرارات المنفذة لها لتحقيق الأغراض والأهداف التى ترتضيها الجماعة داخل المنظمات وبالتالى فإن القرارات الإدارية السليمة المستمرة هى القرارات المستمدة من ضمن المنظمة والمعبرة عن اتجاهاتها وقد أجمع علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية إلى أن هذه العملية لا تنطوى على نشاط فردي يستقل عن القائد الإدارى وجده oncmandiscion ولكنها فى حقيقة الأمر نشاط تعاوني activity cooperative يضم جهوداً جماعية يشترك فيها القائد الإدارى مع من يتبعوه وينتهى بإصدار القرار الذى يعلن باسم القائد وحده معبراً عن إرادة الجماعة التى يقودها . فعملية اتخاذ القرار عملية جماعية يشتك فيها العديد من الأفراد تقوم على التفاهم والتوافق فى الإدارة بينهم وقد اتجهت الكتابات المعاصرة فى الإدارة إلى التركيز على العمل الجماعى فى جميع صور النشاط الإدارى ومراحله ويؤكد البعض أنه جانب القرار الجماعى يوجد السند القانونى الذى يساعده .

واستناداً لهذا الرأى يقول العلامة تشتزبارناد إن الرئيس الأعلي ليس هو صاحب السلطة الحقيقى بل إنه لا يملك أية سلطة بمعناها الدقيق لأن السلطة الكامنة فى التوافق الجماعى القائم والناتج من الولاء الاجتماعى فى نطاق التنظيم وتمشينا مع هذا الرأى يرى برنارد أن الموظفين الذين يشغلون أماكنهم فى المستويات الدنيا فى المدرج الرسمى يملكون فى الحقيقة قوة أكبر من القوة التى يملكها الرؤساء والقادة فى المستويات العليا والتى يتحدد على أساسها كيان القرار الإدارى لأنهم أقرب إلى مواقع العمل التى يتم فيها تحقيق الأهداف التى ينطوى عليها برامج الخطة المتفق عليها .

٤-٢-٢ مقومات اتخاذ القرار الإدارى :

عملية اتخاذ القرار هى التى تضع السياسة العامة والسياسة الإدارية والقـرارات المنفذة لها لتحقيق الأغراض والأهداف التى ترتضيها الجماعة داخل النطاق وبالتالى فإن القرارات الإدارية السليمة المستمدة من ضمير المدير والمعبرة عن اتجاهاتها .

وقد أجمع علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرار لا تنطوى على نشاط فردى ينقـل عبر القائد الإدارة وحدة ولكنها فى حقيقة الأمر نشاط تعاونى يضم جهود جماعية يشترك فيها القائد الإدارى مع من يتبعوه وينتهى بإصدار القرار الذى يعلن باسـم القائـد وحـده معبراً عن إدارة الجماعة التى يقودها .

فعملية اتخاذ القرار عملية جماعية يشترك فيها العديد من الأفراد تقوم على التفاهم والتوافق فى الإدارة فيما بينهم وقد اتجهت الكتابات المعاصرة فى الإدارة إلى التركيز عن العمل الجماعى فى جميع صور النشاط الإدارى ومراحله ويؤكد البعض أنه جانب القرار الجماعى يوجد السند القانونى الذى يسانده .

ويعتمد القرار الإدارى على أربع مقومات هى :

١- إتقان الجماعة فيما بينهم على التصرف وعلى الهدف المراد تحقيقـه نتيجـة لهـذا التصرف .

٢- أن يكون الاختبار ناتجاً علىّ العديد من البدائل والوسائل وأساليب التنفيذ لكل منها .

٣- أن تقوم الجماعة بتحديد الأهداف المراد تحقيقها .

٤- تحديد الوسائل والأساليب المستخدمة فى تنفيذ القرار .

ويمكن تفسير كل هذه المقومات فى الأتى :-

أولاً : القرار الإدارى أساسه إدارة الجماعة .

يقصد بهذا أن تتفق الجماعة وقائدها على تصرف معين تختاره ليكون قـراراهم الإدارى ولا يكفى أن يكون القرار المختار قد اتفقت عليه إدارة الجماعة وقائدها فحـسب ولكن يكون متمشياً مع أهداف وإدارة المجتمع المتمثلة فى أحكام القانون .

ثانياً : اختيار القرار الإدارى من بين بديلين أو أكثر

فالاختيار العفوى المبنى على فكرة سابقة استقرت فى الأذهان قبل نشوء فكرة صادرة من هذا القرار لا يعتبر اختيار فلابد من وجود بديلين على الأقل أو عدة بدائل لاختيار الأصلح منها ولابد من دراسة جميع البدائل ووسائل تنفيذها فإذا وجد القائد نفسه أمام سلك واحد لا بديل له من فلابد من تحميه اللوائح والقوانين .

ثالثاً : القرار المراد اتخاذه يكون هادفاً

أن البحث عن القرار المنشود من بين عدة قرارات يجب أن يكون هادف أى يكون الدوافع له هو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة فى إطار السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية في حدود القانون.

رابعاً : تحديد الوسائل والأساليب التى تستخدم عند تنفيذ القرار

إن القرار الذى يقع عليه الاختيار يجب أن يتضمن تحديداً واضحاً لوسائل وإجراءات التنفيذ فالقرار الذى يغفل الإشارة إلى الخطة التى سوف تتبع عند تنفيذه وإلى اسلوب وطريقة هذا التنفيذ لا يعتبر قراراً بل أقرب إلى الوعود أو الأحلام .

٤-٢-٣ أنواع القرارات :

هناك العديد من التصنيفات للقرارات سوف نتحدث عن هذه التصنيفات :

١- من حيث درجة أهميتها وشمولها :

من هذا النوع يوجد القرارات الاستراتيجية التى تمس فحدودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياستها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الإدارية محدودة الأجل والتى تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية .

٢- من حيث طبيعتها :

هناك قرارات نظامية وقرارات شخصية وعندها يتصرف المدير فى إطار دوره كمسئول رسمى فإنه يتصرف فى إطار قواعد النظام الرسمى المعلن والمعروف للمجتمع وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية التالية والتى تأخذ قرار منها فى حدود إحكامه النظام المقرر أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التى يتخذها المدير فى إطار تقديره كفرد ومن ثم فهى الصحة الشخصية وتقديره وقيمته الذاتية وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه .

٣- من حيث درجة إمكان جدولتها :

تكون البيانات الخاصة ببعض القرارات متاحة ومتوفرة ودقيقة ومتكاملة النتاج المتوقعة منها المضمونة ومؤكدة وبعض القرارات الأخرى يتوفر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم نتائجها بنسبة مؤكدة وتؤخذ قراراتها فى إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها .

على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها فى إطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم فى الحقيقة تقسيم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن المواقف موضوع القرار والذى أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ (نظرية القرار) وتدور حول المنطق الرياضى لاختبار تحت ظروف عدم التأكد .

٤- من حيث الموضوع الذى من أجله صنع القرار :

فهى قد تكون قرارات التى تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها وقد تكون قرارات نقص لإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقراه وقد تكون قراءات تخصصية كما قد تكون قرارات تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا وحتى وأين وكيف أو قد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الإنجازات المحققة ومقارنتها بالإستهدفات المتوقعة .

٥- من حيث درجة التغيير المطلوبة :

وتفهمنا طبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم فى إطار امتداد لبعدين مقاطعين هما :-

البعد الرأسي : ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار الناتج المترتبة على اتخاذه ، ومن ثم فإنه يقع على امتداد قرارات يتعاظم فهمنا لتابعتها .

البعد الأفقى : ويبين درجة التأثير التى يحدثها القرار ومن ثم فإنه يقسع علسى امتداده قرارات بتدانى ما يحدثه من تغير إلى درجة جدية .

٤-٢-٤ كيفية اتخاذ القرار (خطوات اتخاذ القرار) :

تمر عملية اتخاذ القرار الإدارى بعدة مراحل :

١- تحديد المشكلة :

إن تحديد المشكلة والمواقف التى تنشأ فى ظلها يعتبر من أهم المراحل والخطوات التى تمر بها عملية صنع القرار ويتفق علماء الإدارة إن صنع القرار الرشيد لا يتوقف

على مجرد إصدار القرار والإشراف على تنفيذه ومتابعته ولكنها تتمثل فى سلامة المراحل التى تمر بها هذه العملية وعلى الأخص مرحلة تحديد المشكلة والتى يكون القرار من أجل هذه المشكلة أو هذا الموقف .

والقائد الماهر هو الذى يكتشف المشكلة فى الوقت المناسب بل يجب عليه أن يحدد أسبابها والظروف التى تضافرت على خلقها وفى مرحلة ودراسة وتشخيص دقيق . وأول خطوة فى ذلك هو استعراض المشكلة بوضوح من جميع جوانبها وظروفها ثم يبحث عن أسبابها من جميع الوجوه وفى حالة تعدد الأساليب يجب أن يحدد السبب الرئيس The man Factor لها ومراعاة الدقة فى التشخيص فى هذه المرحلة أمر هام وغاية فى الخطورة لأن الخطأ فيها سوف يؤدى إلى الخطأ فى المراحل التالية .

ويقول الدكتور عبد الفتاح حسن فى هذا العدد " أنه إذا لاحظت منظمة عامة تدهور مستوى الأداء فيها وأرادت علاج ذلك وظهر لها أن سببه هو ضعف الروح المعنوية عندهم تساءلت عن سبب هذا الضعف وهو قد يكون راجعاً إلى انخفاض مستوى الأجور أو إلى نقص فى التدريب أو لضعف فى المتابعة والرقابة فإذا تبين أن السبب الرئيسى هو الأول قامت الهيئة برفع الأجور وباختصار فإن أى مشكلة يتصدى لها القرار الإدارى يجب أن يتحدد تحديداً واضحاً ودقيقاً وموقف القائد الإدارى منها موقف الطبيب المعالج إذا لم ينجح فى تشخيص الداء ومعرفة أسبابه الحقيقة فضل فى وصف العلاج الصحيح والقائد الناجح هو الذى ينسق الحوادث ولا ينتظر وقوع المشاكل ويعمل دائماً على اكتشافها قبل حدوثها .

كما يهمل كثير من المديرين هذه الخطوة والسبب فى ذلك أن هناك خوف لا شعورى من التعرف على المشاكل والوعى بها لأن الوعى بها يعنى ضرورة مواجهتها بالتعرف على ماهيتها وبمحاولة علاجها وهذا الأمر يعنى مواجهة أعباء إضافية لا يود المديرين أن يتحملوه إلا أن الأمر ليس بهذه البساطة فالمشاكل الحالية التى لا يواجهها المدير بالتعرف على الحل هى مشاكل مستقبلية أكثر تعقيداً .

وعليه فمن الأفضل أن يكون المدير على وعى تام بجميع المشاكل المحيطة به فى مجال عمله ومحاولة البحث عن حلول وبدائل سريعة لمواجهة تلك المشاكل وحتى يتم هذا لابد من إتباع بعض الخطوات :-

- قراءة ومراجعة التقارير الإدارية المرفوعة إليه .
- مقارنة مدى التقدم فى التنفيذ بما هو وراه فى الخطة أو الميزانية .
- مقارنة أداء إدارته بالإدارات الأخرى .
- البحث عن مؤشرات مشاكل بين مرؤوسيه .

٢- جمع البيانات وتشخيصها :

فى هذه المرحلة يقوم القائد الإدارى بواسطة الأجهزة المتخصصة فى المنظمة بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الحالة بقصد الحصول على فكرة واضحة عن طبيعة المشكلة وخلفياتها وعن الآراء ووجهات النظر المختلفة بعد الحصول على جميع البيانات والمعلومات اللازمة يقوم القائد الإدارى بدراستها واستخلاص نتائجها وينبغى أن تكون الدراسة مصحوبة بالبيانات والإحصاءات ودراسة جميع ما يحيط بالمشكلة من المؤثرات الخارجية والداخلية فى إطار التنظيم القائم .

كما يمكن القول بأن التشخيص السليم هو نصف الحل فانخفاض حماس الموظفين وارتفاع معدلات غيابهم وتأخيرهم وتعقد الإجراءات وشكوى الإدارات المتعاملة مع القسم المعنى بالأمر قد تكون كلها أعراض لمشكلة واحدة وهى انخفاض إنتاجية الإدارة بهذا القسم وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات اتخاذ القرار لأن التشخيص الخاطئ يعلى العلاج الخاطئ وهناك بعض الخطوات التى تفيد بى تشخيص المشكلة .

١- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة وأغراضها .

٢- لبحث عن العلاقة بين هذه المعلومات ومدى ارتباطها بالمشكلة .

٣- وضع عدة تعريفات وتشخيصات للمشكلة .

٤- الفرق بين ما هو أعراض وما هى مشاكل وما هو سبب وما هو نتيجة.

٥- أن نسأل أنفسنا هل الأعراض التى قمنا بجمع معلومات عنها تعزز تشخيصك للمشكلة .

٣- البحث عن بدائل للحل واستعراض ودراسة الحلول البديلة :-

يحتاج الأمر بعد تحديد المشكلة تطوير ووضع أكبر عدد ممكن من بدائل الحل وبما أن العقل البشرى محدود بخبراته السابقة وبقدراته فإنه يجب الاستفادة بها مع الاستفادة بمصادر أخر يمكن أن تساعد فى تقديم واقتراح عدد آخر من الحلول ويلجأ المديرون فى غالب الأحيان إلى رصيد خبراتهم السابقة كمصدر وحيد لاقتراح بدائل الحل إلا أن الوضع الأمثل هو محاولة تشجيع هؤلاء المديرون على البحث عن بدائل أخرى للحل قد يساعد فيها الزملاء والمرؤوسين بدور كبير فيها :-

وهناك بعض الخطوات التى تساعد فى البحث عن بدائل للحل :-

- الاعتماد على رصيد الخبرات السابقة فى معالجة مشاكل مشابهة .
- مناقشة المرؤوسين فى اقتراح بعض الحلول .
- عقد لجان لبحث المشكلة والحلول البديلة بها لها .
- القيام بمناقشة المشكلة فى اجتماعات وتشجيع مشاركة الآخرين .
- البحث في الكتب والمراجع عن حلول عملية للمشكلة .
- الاستفادة من خبرة الاستشاريين والخبرة وذوى الرأى .

وفى هذه الحالة يقوم القائد الإدارى بوضع الخطوة النهائية لمشروع القرار بعد استعراض ودراسة بدائله ودراسة متعمقة وتقسيم كل بديل فى ضوء مزاياه وعيوبه والهدف من ذلك هو الوصول للحل الأمثل وبعد ذلك يعرض الرئيس الحل الأمثل وموضحاً أسباب اختياره كما أنه يجب عرض الموقف وحلوله على المرؤوسين الذى ترتبط بهم المشكلة للتعرف على أرائهم فى مشروع اتخاذ القرار وعلى الأقل لدراسة إنعكاسه على أفكارهم وذلك لأنهم يعيشون المشكلة ويحسون بها وقد يفيد ما يبدونه من أفكار وآراء فى توجيه القرار أو تصحيحه .

٤- اختيار أفضل الحلول أو البدائل لحل المشكلة واتخاذ القرار :

ليست عملية اختيار البدائل أو البديل الأمثل لحل المشكلة عملية سهلة فهذه العملية تتأثر بالظروف الداخلية والخارجية التى تحيط بالمنظمة واتجاهات الرأى العام والظروف الشخصية للقائد نفسه واتجاهاته وقيمه ومدى قدرته وكفاءته وخبرته السابقة وإذا ما اتخذ القرار ووضع موضع التنفيذ فإن متابعة أثاره ونتائجه لتصبح أمراً واجباً ويمكن القول بأن

يتم في هذه الخطوة الاتخاذ الفعلى للقرار ويمكن التوصل إلى اختيار أنسب بديل لو تمكن المديرون من اتباع الخطوات السابقة ولكن تدخل جوانب الشخصية قبل الدوافع للناس وإدراكهم وخبراتهم وقد يكفى أن يتعرف المدير على إمكانية تحيزه الشخصى .

٥- تقييم بدائل الحل :

تهتم هذه المرحلة بدراسة مزايا وعيوب كل بديل من بدائل الحل أو العائد والتكلفة للكل حل هناك بعض الخطوات الخاصة بتعميم بدائل الحلول:-

١- وضع قائمة بجميع بدائل الحلول .

٢- استخدام الأرقام والاتجاه الكمى ما أمكن فى التعرف على العائد والتكلفة أى مزايا وعيوب كل بديل .

٣- إن لم يكن استخدام الاتجاه الكمى قم بوضع قائمة بالمزايا والعيوب لكل بديل .

٤- مقارنة جانب المزايا بجانب العيوب وتحديد أى من الجانبين يتغلب على الأخر .

٥- القيام بنفس الشيء لكل البدائل لكى نتعرف على قيمة كل بديل .

٦- طبق وتابع الحل :

ينبغى بعد اختيار أنسب بديل للحل أن يقوم المدير بتطبيقه ومتابعة هذا التطبيق على المدير أن يقوم بوضع إجراءات تفصيلية للتطبيق . وبعد التطبيق تأتى المرحلة المتابعة وذلك من خلال دراسة تقارير التقدم فى الإنجازات أو من خلال مراجعة أنشطة معينة فى تواريخ معينة للتعرف على ما إذا كانت قد تمت بنجاح أم لا .

وتظهر أهمية مرحلة التطبيق والمتابعة فى أنها ترشد المديرين إلى مشاكل جديدة خاصة بالتطبيق مما قد يشير إلى أهمية اتخاذ القرار جديدة فى هذا العدد وهذا يعنى أن عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة ومتكررة وتفيد عملية متابعة تنفيذ القرار إعطاء المديرين مؤشرات عن مدى نجاحهم فى اتخاذ القرار وتقييم إسهاماتهم الشخصية فى هذا المضمار .

فى مجال الإدارة يواجه المديرون والرؤساء والعاملون العديد من المواقف والمشكلات التى تتطلب اتخاذ القرارات المحددة يتوقف نجاح الإدارة بوجه عام على منطقيتها وملاءمتها للظروف التى أوجبتها والقرارات المنطقية الرشيدة ليست قرارات عفوية تصنع فى ثوان .

صحيح أن بعض القادة والرؤساء لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة فائقة غير أن ترشيد عملية اتخاذ القرارات بوجه عام ينبغي ألا يعتمد على توافر هذا العنصر النادر من القادة والرؤساء من أجل هذا فإن عملية الإدارة وعلماء وخبراء الإدارة يجتمعون على أن ترشيد عملية اتخاذ القرارات ينبغي أن يتضمن عدة خطوات منها :

١- الإحساس الواعي بتحديد موقف أو مشكلة تتطلب إصدار قرار محدد .
٢- تحديد أبعاد الموقف أو المشكلة والتعرف على طبيعة وعلى العوامل المؤثرة فيه .
٣- التعرف على الحلول البديلة التي تصلح أساساً لمواجهة الموقف أو حل المشكلة .
٤- مقارنة الحلول البديلة في إطار الظروف والملابسات التي تحيط بالموقف أو تتصل بالمشكلة .
٥- إصدار القرار المناسب الذي يحقق الأغراض المنشودة بأقل جهد وأكثر كفاءة ممكنة.

- **الاعتبارات التي تراعى عند اتخاذ القرار :**

١- الوقت المتاح :

قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً ومحدوداً كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في مثل هذه الحالات فإن الفوائد التي قد تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذه وذلك على وجه السرعة.

٢- العامل الاقتصادي :

المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون تلك التكلفة عالية حتى تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

٣- المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين :

إن إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء ينبغي ألا تكون مصيره لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة .

٤- سرية القرارات :

فى أحيان كثيرة يتطلب العمل فى بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منهـا إلى الخارج وفى مثل هذه الحالات ينبغى ألا يؤدى إعطاء فرصة المشاركة فـى صـنع القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا فى صنع القرارات.

- **الصعوبات التى تواجه عملية اتخاذ القرار :**

١- احترام العمليات بالروتين الزائد :

اتفق علماء الإدارة على أن الروتين من أبرز العقبات التى تؤثر فى عمليات صنع القرار الإدارى وتنفيذه ومتابعته فالإجراءات الشكلية المعقدة بالإضافة إلى الروتين بأشكاله يعتبر من أخطر المعوقات التى تعرقل هذه القرارات وتعطل خطط تنفيذها وحتـى بعـد إصدار القرار وإعلانه وإعداده للتنفيذ قد يعتمد الروتين فيجعله حبراً علـى ورق ويأخـذ طريقه إلى الإدراج .

٢- صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة من بـين البـدائل المختلفـة والحلـول المطروحة :

ينبغى التعمق فى دراسة البدائل وتقيمها حتى يسهل اختيار البديل الأمثل الذى يتفق مع طبيعة المشكلة ومع ظروف المنظمة الخارجية والداخلية ومـع ظـروف وإمكانيـات التنفيذ .

٣- عدم اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة أو لتنفيذ القرار الصادر لمعالجتها :

قد تتم دراسة المشكلة والحلول المختلفة لها فى ظروف غير مناسبة وقد يـصدر القرار وبعد التنفيذ بعد لن تزول الظروف والأسباب التى دعت إلى إصداره لذلك ينبغـى مراعاة الدقة والحذر فى اختيار الوقت المناسب لدراسة وحل وتنفيذ القرار .

٤- عدم وجود نظام سليم للاتصال :

عدم وضوح الاتصال بالمنظمة يعرقل عمليات صنع القرار الإدارى وتنفيذه بـل يترتب عليه نتائج غير سليمة .

٤-٣ التوظيف الإدارى :

القوى البشرية فى أى مجتمع تعتبر أهم وأثمن الموارد لما تتمتع به من إمكانية التطور والنمو وكذلك لقدرتها على استخدام الموارد الأخرى المتاحة لخدمة المجتمع . وهناك الكثير من المجتمعات النامية غنيمة بمواردها الطبيعية إلا أنها لا تستطيع استثمار كل هذه الموارد لعدم توافر القوى العاملة الماهرة المدربة المتعلمة.

ويعتبر العنصر البشرى من أهم عناصر الإدارة لما له من دور حيوى فى الإنتاج والعملية الإنتاجية ، لذا كانت عملية إمداد المنظمات بالعنصر البشرى أحد الوظائف الرئيسية للإدارة ويطلق عليها " التوظيف ".

٤-٣-١ مفهوم التوظيف الإدارى :

" هو عملية اختيار القوى العاملة اللازمة للمنظمة وتسكينها فى المكان الملائم بالهيكل التنظيمى للمنظمة " .

التوظيف هو تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها ، ووضعها فى المكان الملائم لها بقصد الوصول إلى الإنتاج الأنسب وتوفير شروط وظروف العمل الملائمة للعاملين بالمؤسسة ليستمروا فى أداء مهامهم بسرعة وكفاية واقتصاد وكذلك تحديد الأجور والمهام المناسبة ووضع نظم العلاوات والترقيات وانتهاء الخدمة لكل فئة من الوظائف كى يركزوا جهودهم فى العمل ويشعروا بالأمان والاستقرار .

٤-٣-٢ وظيفة إدارة شئون الأفراد :

إدارة شئون الأفراد هى إدارة متخصصة لمساعدة المنظمة فى جميع الشئون الخاصة بالقوى العاملة فيها مثل الاختبار والتعيين والامتحانات والترقيات والعلاوات والتدريب وغير ذلك من الشئون . كما أنها أيضاً الإدارة التى تعمل على الاستفادة الفعالة من هذه القوى العاملة فى جميع المستويات فى المنظمة المساعدة فى تحقيق أهدافها .

وفى نطاق ذلك كان على هذه الإدارة ألا تنظر إلى العاملين فى المنظمة على اعتبار أنهم أداة للعمل فقط ، بل ينبغى عليها أن تنظر إليه كأفراد لهم مشاعرهم وأفكارهم وقلقهم ومخاوفهم وأمانيهم وأهدافهم وحاجاتهم المختلفة مثل حاجاتهم إلى الاعتراف بالقيمة

الذاتية والاحترام وغير ذلك . كما ينبغي أن يكون من واجباتها الأساسية العمل على زيادة وتنمية مواهب ومهارات هؤلاء العاملين في جميع المستويات الإدارية حتى يكونوا أيضاً قادرين على تحقيق أهداف المنظمة .

ولما كان من أهم وظائف إدارة شئون الأفراد لاختيار الأفراد ، والاختبارات ، التدريب . لذلك فسوف نتناول هذه الوظائف بالتفصيل لأنها تتضمن عمليات كثيرة فرعية.

أولاً : اختيار الأفراد

نحن نلاحظ أن هناك حركات كثيرة تقوم فى الأوساط الإدارية غرضها الإصلاح الإدارى أو التنظيم الإدارى إلى غير ذلك من التسميات . فكل منظمة تشعر أن العمل فيها لا يسير على ما يرام أو أنه يحتاج إلى تحسين ، فإن هذه المنظمة تشرع فى إحداث التغيير أو التبديل أو التنظيم محاولة بذلك إلى الوصول أهدافها .

ولكن هذه المنظمات تناست عاملاً هاماً يعتبر الركيزة الفعالة لكل تنظيم أو إصلاح . وهذا العامل هو حسن اختيار الأفراد العاملين .

لذلك كان من الاتجاهات الحديثة بل الواجب تنفيذها هو اتباع الأسلوب العلمى أساسه الموضوعية فى اختيار الأفراد .

وتقوم إدارة الأفراد باختيار الأفراد عن طريقتين رئيسيين : فهى إما أن تختارهم من خارج المنظمة كما يحدث فى حالات التعيين ونقل الخدمات . وإما أن تختارهم من المنظمة أى من الأفراد العاملين بها . كما يحدث فى حالات الترقية .

أولاً : الاختيار من خارج المنظمة :

ولهذا الاختيار خطوات أهمها ما يأتى :

(١) الإعلان عن الوظائف :

فإذا لجأت إدارة الأفراد إلى هذا النوع من الاختيار فإنها عادة تعلن عن الوظائف الشاغرة بالمنظمة فى الصحف أو بأية وسيلة أخرى كمجرد وضع لافتة على مدخل المنظمة مكتوب عليها هذا الإعلان . ذلك لرغبتها فى إذاعة هذا الإعلان على عموم الجمهور لتجند أكبر عدد منهم فيكون أمامها مجال واسع لاختيار الصالح ويحوى الإعلان عادة جميع الشروط الخاصة بالوظائف المعلن عنها من حيث المؤهلات المطلوبة

والخبرات والمستندات التى يجب أن ترفق باستمارة الطلب وآخر موعد لقبول الطلبات وغيرها من التعليمات ، كما قد تعلن أيضاً عن موعد المقابلات الشخصية والاختبارات التى ستجريها على المتقدمين ونوعها . وقد تحدد إدارة الأفراد استمارة خاصة يلزم للمتقدم أن يعبئها . وقد لا تحدد ذلك فيتقدم بطلب من عنده فى صورة ورقة عادية يعبر فيها عن رغبته فى التعيين ويرفق معها المستندات المطلوبة.

(٢) استمارة الطلب :

واستمارة الطلب التى تعدها إدارة الأفراد فى حالة ما إذا كانت تشترط تعبئتها للتقدم إلى إحدى الوظائف أو الأعمال تختلف محتوياتها من منظمة إلى أخرى لاختلاف أهداف المنظمات ومتطلبات الأعمال فيها ، ومن هنا كان لا يصلح لمنظمة منها أن تضع فى الاستمارة الخاصة بها بيانات استمارة خاصة بمنظمة أخرى نقلاً حرفياً . غير أن هناك كثيراً من المنظمات تقع فى هذا الخطأ . وذلك لأنها تعتقد أن موضوع تقديم الاستمارة وتعبئتها ما هو إلا أمر تقليدى شكلى . ولم تدرك الفلسفة الحقيقة للبيانات التى فى الاستمارة ولا أهداف أو قيمة كل بيان منها بالنسبة لتقدير ومناسبته للعمل المتقدم إليه.

والبيانات المذكورة فى استمارة الطلب تدور عادة حول اسم المتقدم وسنة وعنوانه ومؤهلاته العلمية ونوع الوظيفة المتقدم إليها وغير ذلك من البيانات التى تختلف فيها استمارة منظمة عن استمارة منظمة أخرى حسب اختلاف الأهداف والمتطلبات من الشروط . غير أن هناك بعض المنظمات تذهب إلى حد بعيد فى بيانات استمارتها ؛ فقد تحوى هذه البيانات أسئلة لا تفيد فى عملية الاختيار ذاتها . وقد يترتب على ذلك إجهاد المتقدم فى الحصول على إجابات الأسئلة الكثيرة للاستمارة . وقد يكلفه ذلك كثيراً من النفقات مع عدم جدوى ذلك فى الاختيار .

فينبغى ألا تحوى استمارة الطلب إلا على الأسئلة والبيانات التى تحقق الغرض الأساسى من الاختيار وأن تبتعد عن التفصيلات التى لا تتصل بهذا الغرض أو لا تفيد فى تحقيقه . لأن الغرض الأساسى من الاستمارة هو إعطاء صورة واضحة عن المتقدم تساعد إدارة الأفراد فى الحكم على صلاحيته للوظيفة حكماً مبدئياً ، كما تساعدها أيضاً فيما يمكن أن تتوقعه منه من صفات أو من أمور يبرز فيها فى العمل مستقبلاً فيما لو قيل

كموظف في المنظمة . ولا يجوز أن تكون البيانات في حد ذاتها ، إذ ينبغي أن تكون وسيلة للتحقق من الصلاحية المبدئية كما ذكرنا .

ومن جهة أخرى إذا كانت استمارة الطلب تحوى بيانات وأسئلة مقتضبة مبتورة فإنها تفقد مهمتها في الحكم على المتقدم . لأنها في هذه الحالة تكاد لا تحوى إلا الحد الأدنى من الشروط التي فيها يكاد جميع المتقدمين أن يكونوا متشابهين غير مميزين إلا في أمور ضئيلة لا تساعد على التمييز . وفي مثل هذه الحالة سيقع العبء الأكبر في عملية الاختيار على المقابلة الشخصية . لذلك كان من الواجب أن تشمل استمارة الطلب بعض البيانات التي تساعد في تمييز متقدم على آخر تمييزاً مبدئياً . كما تصلح أيضاً لمجال المناقشة في المقابلة الشخصية .

(٣) المرفقات مع استمارة الطلب :

أما من حيث المستندات التي تطلبها إدارة الأفراد من المتقدم لإرفاقها باستمارة الطلب فهي عادة مثل شهادة الميلاد والمؤهلات العلمية أو صورها المصدق عليها من جهات رسمية وشهادة حسن السير والسلوك وشهادة الانتهاء من الخدمة العسكرية أو الإعفاء منها وبعض الصور الفوتوغرافية وشهادات بالخبرة السابقة والخدمة في هيئات أخرى متعددة . وغير ذلك وفي كثير من الأحوال يستنفد إعداد ذلك جهداً كبيراً من المتقدم في الحصول عليها كما تكلفه أيضاً نفقات مالية لاستخراجها واستكمالها رغم أن كثيراً منها لا يفيد المنظمة في شئ .

ومن هنا كان من أصول العلاقات الإنسانية أن ترد إدارة الأفراد إلى المتقدم هذه المستندات بمجرد اقتناعها بأنه لم يصل إلى المستوى الذي حددته للقبول الأولي للوظيفة المتقدم إليها . لأن هذه العلاقات تقضي بتقدير القلق الشديد الذي يقع المتقدم تحت وطأته طول فترة الانتظار من لحظة تقديمه استمارة الطلب . وما دامت الإدارة ترى عدم قبوله، فلا مبرر لاستبقاء أوراقه عندها بعد ذلك حرصاً على مصلحته ومستقبله ، فقد يكون في حاجة شديدة إلى هذه الأوراق ليتقدم بها في منظمة أخرى ، كما أن من أصول العلاقات الإنسانية ألا تطلب من المتقدم من الأوراق إلا ما تجده ضرورياً ولازماً حتى لا تثقل كاهله .

(٤) الاختيار عن طريق نقل الخدمات :

وهناك حالات يكون فيها الاختيار عن طريق نقل الخدمات من منظمة إلى أخرى وفى هذه الحالات ينبغى على إدارة الأفراد أن تقوم بهذا الاختيار على أساس حاجة العمل والتحقق جيداً من أن الموظف الراغب فى النقل يكون مستوفياً لاشـــتراطات الوظيفيـة الشاغرة . تماماً كما فى حالة التعيين ، لأن هناك حالات يتم فيها النقل لأمور تخرج عن الكفاءة كالمحسوبيات والوساطات أو اتساع فرصة الترقية فـى المركـز الـذى يرغـب الموظف فى النقل إليه أو قيام خلافات ومشاحنات بينه وبين المسئولين فى منظمتـه ، أو منظمته تريد التخلص منه أو غير ذلك وما يحدث فى مثل هذه الحـالات أن تقـوم إدارة الأفراد بعد أن يتم نقل خدمات الموظف بالبحث عن أى عمل له فى المنظمة حتـى ولـو كان هذا الموظف غير مستوف لشروط هذا العمل ، أو غير متخصص فيه . ومـن هنـا كانت بعض أسباب الفساد الإدارى فى كثير من الدوائر الإدارية .

ثانياً : الاختيار من داخل المنظمة (الترقية)

يكون الاختيار فى هذا النوع عن طريق ترقية الموظف فى المنظمة إلـى مركـز أعلى من مركزه الحالى فيها . ومن طبيعة الأوضاع أن يرغب كل موظف إلـى التقـدم الدائم فى سلم الوظائف . ذلك لأن الترقية تعنى الفوز واعتبار القيمة الذاتية والاعتـراف بها . وهى كلها حاجات نفسية إنسانية كما يتضح ذلك فى كل الأحوال ويسعى الموظـف دائماً إلى تحقيقها أو يتوقعها فى ظروف العمل . ومن جهة أخرى فإن الموظف فى بداية حياته تكون مطالبه أقل منها عندما يتقدم به العمر ويكبر عدد أفراد أسرته وتكثر مطالبهم فى الحياة من حيث تنشئتهم وتعليمهم وغير ذلك من تكاليف الحياة . فهو يجد فى الترقيـة زيادة مادية فى دخله تعينه على مقابلة هذه الحاجات ، لأن النظم الموضوعة فى معظـم المنظمات أن الترقية من مركز إلى مركز أعلى تكون غالباً مقرونة بارتفاع فى الراتـب وزيادة فى البدلات والعلاوات ... .

وتتم الترقية عادة فى الأجهزة الإدارية حسب ثلاثة مبادئ بصفة عامة هى :

١- الأقدمية المطلقة .

٢- الترقية بالامتياز والكفاءة .

٣- الترقية بالأقدمية مع الكفاءة ..

(١) مبدأ الترقية بالأقدمية المطلقة عند الاختيار :

يقضي هذا المبدأ بأن يرقى الموظف إلى مركز أعلى إذا كان هو أقدم المرشحين لهذا المركز في مدة الخدمة . ويبدو لأول وهلة أن هذا المبدأ هو مبدأ عادل ؛ لأنه يضمن لأقدم الموظفين الترقية دون أن يتخطاه غيره فيها . ولكن إذا أمعنا النظر جيداً فيه وجدنا عدم عدالته في كثير من الحالات . فوق أن تنفيذه له آثار سيئة على العمل بل وعلى الموظف نفسه فمن حيث عدم عدالته فإن من المعروف أن اقدم الموظفين ليس من شرط أن يكون أكفاهم . فكثيراً ما يكون الموظفون الحديثين أكفأ من الموظفين القدامى . ذلك لأنهم قد يكونوا على جانب كبير من الذكاء ولأنهم درسوا في معاهدهم أحدث المعلومات إذا قيست بمعلومات الموظفين القدامى والذين تركوا معاهدهم من عهد طويل نسبياً . كذلك قد يكونون برزوا في أعمالهم بكفاءة ملحوظة في فترة خدمتهم القصيرة ، ثم إن الموظف متى عرف أنه أقدم الموجودين وأنه سوف يرقى إلى أول مركز أعلى يخلو ، فإن ذلك قد يصرفه عن الاجتهاد في الإنتاج وربما هبطت همته فيه ، لأنه ليس أمامه من حوافز أو دوافع تدفعه إلى التقدم والنمو طالما أنه قد ضمن ترقيته عندما يحين الوقت المناسب لخلو المركز الذي يريد أن يترقى إليه فالترقية في نظرة هي مجرد انتظار فترة زمنية معلومة وبذلك تنحرف عن معناها الأساسي وهو أن الترقية تعني الجدارة .

(٢) مبدأ الترقية بالكفاءة :

ويقضي هذا المبدأ أن يرقى الموظف إلى مركز أعلى من مركزه إذا أثبت أنه جدير بتحمل مسئولياته ومستوفياً لمواصفاته وأنه أظهر امتيازاً وكفاءة شهد له بهما رؤساؤه من واقع ملاحظاتهم وتقاريرهم عنه . وهذا المبدأ هو في الحقيقة أعدل المبادئ كلها غير أن تطبيقه العملي جعل منه في كثير من الحالات أسوأ من مبدأ الأقدمية المطلقة ، فهو تقدير الكفاءة المعمول بها في معظم المنظمات هي وسائل ذاتية وتتوقف على أحكام وتقديرات الرؤساء ، وهي ثغرة يمكن أن تنفذ منها المحسوبيات والوساطات وغيرها من الأمور التي يشوبها التحيز والمصلحة الشخصية . وقد يضيع الموظف الكفء بسبب ذلك أما الموظف الذي هو أقل منه جدارة وكفاءة فيرقى هذا ولا يرقى ذلك .

ثم إن الموظفين إذا ما شعروا بعدم عدالة تطبيق هذا المبدأ فإنهم يبذلون الجهد المتواصل ويتبعون كل الوسائل الممكنة للوصول إلى تقدير ممتاز من الرئيس حتى

يفوزوا بالترقية . ومن هنا نلاحظ كثيراً من هذه الوسائل الملتوية في الأوساط الإدارية على صورة تقرب من الرؤساء بكل الأساليب أو تقديم الخدمات لهم حتى ولو كانت منافية للعرف أو غير ذلك ، لأنه أصبح في يدهم سلاح الكلمة التي تحدد مصير الموظف من الترقية وهو سلاح من أقوى الأسلحة. ومما يجعل الموظفين في قلق دائم وفي شك مستمر نحو الرئيس ، أن التقرير الذي يقدم عن كل منهم يكون صفة سرية فيظل الموظف تحت وطأة الظنون المتضاربة ، فهو إذا رأى الرئيس يبتسم في وجهة أو صدر منه معاملة رقيقة ظن أن ذلك علامة على أن هذا الرئيس قد رضى عنه وكتب عنه تقريراً يتيح له الترقية إلى المركز المنتظر . وقد يحدث العكس .

وليس هناك ما يمنع بالمرء أن تكون ملاحظات الرئيس عن كفاءة الموظف صريحة مكشوفة ، فطالما أنها عادلة وتبرز فيها المقارنة الواضحة غير المتحيزة ، فإن ذلك يريح الموظف ويشعره بالعدالة ويدفعه إلى مزيد من التقدم والنمو ليصل إلى المستوى الذي يؤهله إلى الترقي إلى وظيفة أعلى .

(٣) مبدأ الترقية بالكفاءة مع الأقدمية :

ويقضي هذا المبدأ أن تؤخذ كل من الكفاءة والأقدمية في الاعتبار عند ترقية الموظف إلى مركز أعلى . فإذا أرادت المنظمة ملء مركز شاغر فإنها تطبق مبدأ الكفاءة على جميع الموظفين الذين أكملوا حداً زمنياً أدني ثم تختار منهم الأكفأ لشغل المنصب الجديد . وهذا المبدأ يمتاز فقط عن سابقيه بأن إكمال الموظف الشرط الزمني ربما يضمن حصول الموظف على خبرة كافية في هذه الفترة الزمنية تطمئن المسئولين على وصوله إلى مستوى مسئولية المركز الجديد . وإذا كنا نأخذ بوجهة هذا المبدأ فإنه يجب أن يكون ذلك بصفة عامة وليس بصفة خاصة ، لأن هناك موظفين أكفاء ولديهم القدرات الكافية والمواهب الظاهرة مما يجعلهم أهلاً للترقية دون شرط المدة الزمنية . ولا يجب أن يحرموا منها لسبب هذا الشرط ، كما يجب ألا تحرم المنظمة من كفاءاتهم بسببه أيضاً .

ثانياً : الاختبارات

١- أهمية الاختبارات :

عرفنا مما سبق أن جوهر عملية اختيار الأفراد يمكن في التحقق من صلاحية الفرد لمتطلبات الوظيفة المتقدم إليها . وهذه المتطلبات مختلفة لأنها تتوقف على طبيعة

الحال . فهناك أعمال تتطلب حدة البصر أو حدة السمع أو الذكاء أو دقة الملاحظة أو السرعة أو اللباقة أو حسن التصرف أو قدرا خاصة وهكذا .

وقد بينا أن المقابلة الشخصية مهما كانت من الدقة ، فإنها قد يكون في إمكانها أن تقيس في المتقدم بعض هذه الصفات والمتطلبات بصفى إجمالية وصفية كما أنها كثيراً بل غالباً ما تكون أحكامها في ذلك أحكاماً شخصية ذاتية بعيدة عن الموضوعية .

ولكننا في موضوع الاختبار تحتاج إلى القياس الكمي غير مقتصرين على القياس الوصفي الإجمالي بالإضافة إلى حاجتنا أيضاً إلى الموضوعية في هذا القياس .

لذلك كانت الاختبارات من الخطوات التي قد تخدم هذين الغرضين الأساسيين : الكمي والموضوعي ، وهي لذلك تعتبر من الأساليب العلمية في اختيار الأفراد ، بعد أن كان اختيارهم يعتمد على الأحكام الذاتية والوصفية غير الكمية . فهذه الاختبارات ينبغي أن تكون المكملة للمقابلة الشخصية . والمزج بين هاتين الخطوتين يجعلها مطمئنتين على حسن اختبارنا للأفراد بدرجة أكبر عما لو كنا نعتمد فيها عن واحدة منهما فقط.

ثم إنه من جهة أخرى لا يكون هناك أي فائدة من معرفتنا لمتطلبات العمل ما لم نعرف أيضاً الوسيلة الصحيحة التي نقيس بها هذه المتطلبات . فمن الجهل مثلاً أن نستعمل المتر في قياس قطر الشعرة ، لأن المتر ليس هو الوسيلة المناسبة والدقيقة التي نقيس الأطوال المتناهية في الصغر .

هذا والأساس الكمي في الاختبار يعتبر عنصراً أساسياً من وجوه كثيرة . فهو الذي يعيننا على تمييز فرد على آخر تمييزاً كمياً ، فليس من أغراض الاختبار هو تصنيف الصالح من غير الصالح فحسب . بل إن من أغراضه أيضاً تمييز أصلح هؤلاء الصالحين حتى تفوز المنظمة بأفضل الكفاءات التي ترفع من مستوى العمل والخدمات فيها .

وإذا لم يكن للاختبارات أي قيمة علمية – وهو من غير شك افتراض خطأ – فإن قيمتها على الأقل تكون في استبعاد الأفراد غير الصالحين للأعمال الذي يتقدمون لشغلها . فإن اكتشاف عدم وصولهم إلى المستوى الأدنى لمتطلبات الوظيفة يجعلنا مستريحي البال لهذا الاستبعاد . ومن جهة أخرى فإنها وسائل لا يمكن الاستغناء عنها في اختيار الأفراد بشرط أن يراعى فيها المهارة والفن في وضعها والتأكد من أنها تقيس أشياء نريدها فعلاً وإلا أصبحت الاختبارات غايات في حد ذاتها لغرض الاختبارات فقط ، فقد نلاحظ أن

هناك بعض المصالح تجرى اختبارات عند اختيارها للأفراد وتدور أسئلة هذه الاختبارات حول المعلومات العامة واللغة والأسلوب . ثم هى أخيراً تخلو من أسئلة تتصل بطبيعة العمل ومتطلباته . مثل هذه الاختبارات تفقد قيمتها كأداة لاختيار الصالح والكفء من المتقدمين وربما بعد البحث نجد أن العمل المطلوب شغله لا يتطلب جدارة فى اللغة أو الأسلوب أو المعلومات العامة بصفة أساسية .

٢- أنواع الاختبارات :

هناك ثلاثة أنواع من الاختبارات بصفة عامة : هى " الاختبارات الشفوية والتحريرية والعملية " . وليس من الضرورى أن تجرى هذه الاختبارات بأنواعها الثلاثة على كل فرد يراد معرفة صلاحيته فى عمليات الاختبار . ولكن تحديد نوع من الاختبار يتوقف على طبيعة العمل المتقدم إليه وعلي ما نريد أن نقف عليه فى الفرد من وراءها الاختبار . فالاختبار الشفوى مثلاً ينفع فى اختيار الأفراد المتقدمين لوظائف يلزمها اللباقة فى الكلام والتصرف السريع السليم فى المواقف المختلفة ، لأنه إذا اختبر تحريرياً فى هذه المواقف ونجح فى هذا الاختبار فإن نجاحه قد لا يدل على صلاحيته ، لأن عامل السرعة فى التصرف لا يمكن الحكم عليه تحريرياً إذ أن المتقدم يكون قد استغرق وقتاً فى التفكير عند الاختبار قد يكون أطول مما هو مطلوب منه فى التصرف . كذلك الاختبار التحريرى لا يبين صوت الممتحن وطريقته فى الكلام ، ويدخل هذا النوع من الاختبار ضمن أهداف المقابلة الشخصية أو يكون منفصلاً عنها إذا أريد أن يكون مقصوراً على الإجابة عن أسئلة معينة .

كما أن الاختبار التحريرى يستعمل كثيراً كخطوة من خطوات الاختبار . ويحتوى على أسئلة فى موضوعات مختلفة موضوعة للتحقق من قدرات معينة مثل الإلمام بالمعلومات العامة أو القدرة اللغوية والأسلوب والإلمام بطبيعة العمل ومعلومات علمية أو فنية عنه إلي غير ذلك . ويتأثر هذا النوع عادة بالذاتية الشديدة للممتحن وللتخفيف من العامل الذاتى فى تصحيح مثل هذا الاختبار يراعى أولاً تمييز شخصية المتقدم وذلك بأرقام سرية ثم تدور ورقة امتحانه على عدد من المصححين يقدر كل منهم درجة يسجلها فى ورقة خارجية ، لا يراها غيره من زملائه المصححين . ثم يؤخذ متوسط درجات هؤلاء المصححين ، ويكون هذا المتوسط هو الدرجة التى يحصل عليها المتقدم.

ويدخل فى هذا النوع من الاختبارات اختبارات الذكاء التى يتطلب منها الكتابة أو الرسم كذلك اختبارات الشخصية والميول وغيرها .

أما الإختبارات العملية فهى تلك التى يطلب فيها من المتقدم أداء بعض الأعمال كوسيلة للوقوف على مهارته وقدراته وصلاحيته للعمل وتتوقف الأعمال والحركات التى تتطلب منه على طبيعة العمل ومتطلباته . فبعض الأعمال كما ذكرنا تتطلب السرعة أو مرونة الأصابع أو حدة البصر أو قوة السمع أو التنسيق والتنظيم أو أسلوب الأداء وغير ذلك من القدرات والمهارات . فالنسخ على الآلة الكاتبة مثلاً لابد أن يكون له سرعة خاصة بحيث لا يقل ما ينسخه من الكلمات عن عدد معين فى الدقيقة . وهكذا الحال فى الأعمال الأخرى كموظف الأرشيف والعمل الذين تستخدمهم المصالح الحكومية فى ميادين التجارة والكهرباء والتليفونات وغيرها.

ومهما يكن من أمر أنواع هذه الاختبارات فلابد أن يكون مفهوماً لنا أنها تكشف عادة ما يكون عليه الفرد من قدرات وكفاءات ولكنها تكون قاصرة فى الغالب عن التنبؤ بما سيكون عليه الفرد فى مستقبل الأيام فالمتقدم الذى أثبت كفاءة جيدة فى جميع خطوات الاختبار ليس من الضرورى أن يظل كذلك طول مدة خدمته المستقبلة . فقد يتعرض لظروف مختلفة تجعله يتراضى فى عمله مهملاً فيه ، لأن اكتشاف القدرة شئ واستمرار سير هذه القدرة فى خطوط معينة شئ آخر .

٣- شروط الاختبار الجيد :

وهناك بعض الأمور لو تحققت فى الاختبارات كان لهذه الاختبارات فاعلية ومحققة لأغراضها إلى حد معقول . وأهم هذه الأمور هى :

١- أن يجرب الاختبار قبل إجراءه على المتقدمين حتى يمكن الاعتماد على نتائجه . وسوف نتكلم فيما بعد عن الطريقة التى يجرب بها الاختبار .

٢- أن يحتوى الاختبار على معظم العناصر المطلوب الوقوف عليها والتى يتطلبها العمل . وذلك من المواصفات التى وضعت نتيجة لتحليل العمل .

٣- أن تجرى الاختبارات النفسية أو العملية بواسطة أشخاص مدربين ومتخصصين حتى يمكن الاعتماد على أحكامهم .

٤- أن توضع للاختبار معايير تتناسب مع أهمية النواحى التى يقيمها الاختبار . فتعطى النواحى ذات الأهمية الخاصة تقديرات أعلى من تلك التى تليها فى الأهميــة . ولا يصلح أن يكون العكس . فقد لوحظ كثير من التخبط فيما يتعلق بهذه النقطــة فــى بعض الاختبارات التى أجريت فى بعض الدوائر . فكانت تعطى درجات عالية فى أسئلة ثانوية فى حين أن النواحى الأساسية لم تقدر إلا بدرجات قليلة وذلك تــسهيلاً للنجاح فى الاختبار .

٥- اتخاذ كل الوسائل التى تضمن إبعاد العامل الذاتى فى الاختبار بقــدر الإمكـــان أو تخفيف حدته إلى أقصى حد ممكن .

٦- أن تتعدد الاختبارات التى تجرى على الفرد الواحد حتى نضمن التأكد من صلاحيته وكفاءته . ولا يصح أن نركن إلى نتيجة اختبار واحد لتتجنــب عناصـــر التحيــز والصدفة .

٧- أن يكون له تقدير كمى حتى يمكن المقارنة بين المتقدمين وإبعاد العنصر الذاتى فى الأحكام .

٤- تجربة الاختبار قبل إجرائه :

إن الأصل فى الاختبار هو أن يكون أداة فعالة للقيـــاس والكــشف عـــن قـــدرات وصفات واستعدادات ومهارات خاصة بالعمل حتى نتمكن من تمييز الصالح من المتقدمين من الأفراد . ولما كان موظفو المنظمة مر عليهم وقت كاف فى العمل بحيث برز مـــنهم الكفــء على غير الكفــء ، فيمكن تجربة الأسئلة التى نشرع فى وضعها فى الاختبار الذى نريد إجراءه على طائفتين من الأفراد العاملين : الطائفة الأولى منهم من النـــوع الكـــفء والأخرى من النوع غير الكفــء ، فإذا حصلت نسبة كبيرة من النوع الأول علـــى تقـــدير عال وحصلت نسبة كبيرة من النوع الثانى على تقديرات ضـــعيفة ، دل ذلـــك علـــى أن الاختبار يمكن الاعتماد عليه فى التمييز بين الكفــء وغير الكفــء ، على أن تعـــاد هـــذه التجربة عدة مرات على طوائف مختلفة من الأفراد ولو تطلـــب الأمـــر اختيـــارهم مـــن منظمات مختلفة مع التشابه فى الأعمال .

٥- الروح المعنوية والاختيار :

عندما تكلمنا على الروح المعنوية أشرنا إلى أن من عوامل رفع الروح المعنوية ميل الفرد إلى عمله ، وأن هذا لا يتم إلا إذا توفرت متطلبات العمل فى هذا الفرد . أو بمعنى آخر إذا أحسن اختياره من بين المتقدمين ودقة هذا الاختبار لا تأتى إلاً عن طريق تطبيق الأسلوب العلمي الذى تتوفر فيه الموضوعية والتأكد من صدق جميع خطوات الاختبار التى يطبق على المتقدمين .

كما أن عملية الاختبار الدقيقة تكشف أيضاً بعض النواحى فى المتقدم الصالح التى يلزمه فيها تدريب خاص . وإشباع حاجاته التدريبية هى أيضاً من العوامل التى ترفع الروح المعنوية فى الفرد ، لأنه سوف يشعر بعد التدريب بالتفوق والثقة وهى حاجات نفسية تزيد فى ارتفاع هذه الروح .

ثالثاً : التدريب :

يعتبر التدريب مسئولية هامة من مسئوليات إدارة الأفراد ، فهذه الإدارة يجب أن لا تقتصر اهتمامها على عمليات تعبئة واختبار الأفراد وتقدير كفاءتهم وتصنيف الوظائف فى المنظمة فحسب . بل لابد أيضاً أن تهتم بتدريبهم وإعدادهم للقيام بمسئوليات العمل المختلفة ، وينبغى أن يدخل فى اعتبار الإدارة المذكورة أن التدريب هو عملية إنسانية تمكن الفرد من مقابلة التطور المستمر الذى يتعرض له العمل ومن التكيف السريع من عمله الجديد فى حالة انتقال هذا الفرد من عمله إلى عمل آخر ، لأن التدريب يعمل على زيادة كفايته الفنية والإنتاجية فيرتفع مستوى هذه الكفاية أيضاً للمنظمة كلها ، كما أنه يساعد أفراد هذه المنظمة على الاستغلال الجيد لكفاءتهم فى صورة تعاونية لتحقيق الأهداف التى وضعتها المنظمة لنفسها ، لأن التدريب الجيد لا يعنى بتدريب الفرد فقط بغرض رفع مستواه الإنتاجى ، لأن الاقتصار على ذلك ليس من شرط أن يؤدى إلى الارتفاع بالمستوى العام لإنتاج المنظمة ، بل لابد أن يعنى أيضاً تدريب الأفراد على الكيفية التعاونية التى يسلكونها بحيث تؤدى إلى كفاية الإنتاج العام للمنظمة فنحن نعرف مثلاً فى لعبة " شد الحبل " أن أحد الفريقين قد يكون كل فرد من أفراده قوياً مفتول العضلات ورغم ذلك لا يكسب المباراة ما لم يتعاون هؤلاء الأفراد جميعاً فى تنسيق عملية الشد بحيث تتم فى وقت واحد وفى موعد محدد .

ولعل الفساد الإدارى فى بعض الدوائر يرجع إلى اعتقاد كثير من الأفراد من أن لهم خبرة طويلة اكتسبوها من طول فترة خدمتهم بهذه الدوائر ، وأن الخبرة الطويلة تغنيهم عن الانتظام فى فرق التدريب ولكن غاب عنهم أن حتى هذه الخبرة التى اكتسبوها ليست شيئاً جامداً وثابتاً يمكن الاعتماد عليه فى كل الأوقات . بل هى ككل شئ فى الحياة تخضع لسنة التطور والتجديد ، فالمعلومات دائمة التغير ووسائل وأساليب العمل دائمة التطور والتعديل وإن منها ما كان نافعاً فى الماضى ولكنه لا ينفع فى الحاضر . وإن التدريب على كل ما هو جديد أو استحدث نتيجة للتطور هو أمر هام وحيوى . وإن الجمود على أوضاع معينة ثابتة يعطل الأعمال أو يعطيها الصفة الروتينية الآلية البعيدة عن الابتكار والتجديد والتعديل مما هو ضرورى للعمل . وليس من المنطق فى شئ أن تخضع الأمور المتطورة لأساليب أو قواعد جامدة غير متحركة ، كما أن الجمود إذا أصاب الرئيس فإنه سوف يقف حجر عثرة فى سبيل تنمية وتقدم مرءوسيه وحرمانهم من استغلال مواهب الابتكار فيهم .

ثم أن الإصلاح الإدارى الذى يلجأ إلى استبعاد الأفراد الجامدين فى أعمالهم خاصة إذا كانوا من طبقة الرؤساء وإبدالهم بأفراد آخرين غير جامدين هو فى الحقيقة إجراء عديم الجدوى ، لأن هؤلاء الأفراد الجدد سوف يأتى عليهم الوقت ليكونوا أيضاً جامدين كسابقيهم ، وتظل الإدارة فى اضطراب دائم من جراء هذه التنقلات ، إنما الإجراء الصحيح هو استمرار تدريب هؤلاء الأفراد على مقتضيات العمل وإكسابهم مهارات جديدة وأساليب حديثة وتغيير اتجاهاتهم وعقائدهم بحيث يسيرون دائماً مع تطور الأوضاع ، لأن هذا التطور إنما هو تطور سريع يشمل نواح عديدة من نواحى العمل فى المنظمة . ولعل دخول آلات جديدة مثل الآلات الحاسبة والوسائل السمعية والبصرية مثل الكمبيوتر والدوائر التليفزيونية والفيديو وغير ذلك هو من أمثلة التجديد والتغيير الذى لابد من تدريب الأفراد عليها .

كما أن أهمية التدريب تبدو واضحة لمقابلتها كثيراً من حاجات الأفراد النفسية ، فالتدريب يبعث الثقة فى نفوس الأفراد الذين ينتظمون فيه عندما يشعرون بأنهم أصبحوا على درجة من الكفاءة بحيث يتقنون أداء أعمالهم أكثر من ذى قبل ، وهذا الشعور الذاتى يدخل فيهم الإحساس بالتفوق والامتياز وبالقيمة الذاتية ، وهى أمور تعتبر من الحاجات الأساسية التى يتوقعها الفرد من عمله .

كذلك تظهر لنا أهمية التدريب من إيماننا بأن المؤهل العلمي الذي يحمله الموظف ليس هو كل شئ يضمن حسن إنجاز هذا الموظف لمسئوليات العمل المسند إليه ، لأن ظروف العمل ذاته تحتاج إلى أشياء أكثر غير ذلك لأن معنى حصول الفرد على شهادة هو وصوله إلى معرفة مبادئ وقضايا عامة ، ولكن تطبيق هذه المبادئ والقضايا في ظروف العمل الخاصة تحتاج إلى معرفة أو مهارة أخرى فنحن نعرف أن لكل منظمة إدارية ظروفاً خاصة تتعلق بأنظمتها ولوائحها وطرق العمل فيها . ولابد أن يكون تطبيق الموظف لما تعلمه بحصوله على مؤهله متمشياً مع هذا كله . وهو أمر يحتاج إلى تدريب

ومما يزيد في أهمية التدريب أيضاً أن موظف الحكومة لا يمكن الاستغناء عنه بسهولة لأن قوانين الموظفين لا تتيح ذلك إلا في أضيق الحدود . ومعنى ذلك أن المنظمة تصبح أمام حقيقة واقعية وهي ضرورة تدريب هذا الموظف طالما أن ليس في استطاعتها التخلص منه للسبب السابق .

١- أهداف التدريب :

وللتدريب أهداف خاصة وأهداف عامة . فالأهداف الخاصة هي تلك التي يحددها القائمون بالتدريب عندما يشعرون في تنظيمه . كتدريب المدرسين مثلاً ليكونوا نظار مدارس أو الموظف الجديد ليلم بمتطلبات العمل ، أما الأهداف العامة فهي العامل المشترك لكل أنواع التدريب وهذه الأهداف العامة يمكن تلخيصها فيما يلي :

١- مساعدة الدارس على اكتساب معارف ومهارات جديدة متعلقة بعمله خاصة في النواحي التطبيقية .

٢- مساعدة الدارس على أداء عمله بطريقة أفضل وبأقل جهد ممكن.

٣- المساعدة على رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاج وجودته سواء على النطاق الفردي أو الجماعي .

٤- الإقلال من الأخطاء وضياع الوقت والجهد والنفقات .

٥- رفع الروح المعنوية للموظف نتيجة لشعوره بالتفوق وإتقان العمل وحبه له .

٦- إشاعة روح التعاون بين الموظفين والعاملين نتيجة لتدريبهم على العمل الفريقي وتقدير مزاياه وقيمته .

٧- اكتشاف كفاءات مختلفة كذلك مساعدة الدارس على اكتشاف مواهبه ومهاراته وإمكانياته .

٨- العمل على تغيير اتجاهات العاملين والموظفين نحو عملهم وإكسابهم قيم إيجابية جديدة له .

هذا ويحسن الإقلال من استعمال سياسة الحوافز خاصة المادية منها فى ترغيب العاملين في التدريب ، فلا يصح مثلاً أن نضع أمامهم الترقية المادية أو منح مكافأة أو علاوة كحافز للإقبال على هذا التدريب لأن مثل هذه السياسة ستدفع هؤلاء الموظفين والعاملين إلى اتخاذ التدريب وسيلة للحصول على هذه الحوافز ، فلا يهتمون به إلا من الناحية الشكلية فقط ويعملون على اتخاذ أى وسيلة لإنهاء التدريب بنجاح من أجل ذلك . فتضيع قيمة التدريب وتضيع معه الجهود والنفقات التى بذلت فى تنظيمه . ويجب أن يكون الحافز الأول الذى يدفع العاملين إلى الانتظام في التدريب هو الإحساس الذاتى بالحاجة إلى التدريب من جانب العاملين وشعورهم بالحاجة إلى زيادة الخبرة والمعارف والمهارات التى تؤهلهم إلى إتقان أعمالهم أو تعدهم للأعمال الجديدة التى سوف تسند إليهم . وتقول بعض المصادر كحل لهذا الموقف أن يكون التدريب إجبارياً ، لأن الأضرار التى تنشأ من هذا الحل هى أخف الأضرار ، غير أننا لا نرى ذلك الإجبار هو فى ذاته عمل كثيراً ما يترتب عنه مقاومة الفرد لما يجبر عليه ، والمقاومة تعنى عدم الرغبة ، وأمثال الدارس للتدريب تحت هذه الظروف هو مجرد طاعة ناشئة عن الخوف من العقاب أو المؤاخذة ، الأمر الذى كثيراً ما يجعل التدريب غير مثمر للدارس . ولعل أنسب حل لذلك هو تشجيع المسئولين للموظفين والعاملين للانتظام فى التدريب عن طريق التفاهم الهادئ وإقناعهم بفوائد التدريب التى تعود عليهم أنفسهم ومزاياه المعنوية التى سوف يكتسبونها من الجدارة والامتياز فى أداء الأعمال وإشعارهم بحاجاتهم إلى التدريب الذى سوف يسد هذه الحاجات ، لأن أساس نجاح التدريب وتحقيق أهدافه هو الشعور الذاتى النابع من نفس الموظف بحاجته إلى التدريب ، إذ أن ذلك الشعور هو الدافع الحقيقى الذى يدفع الموظف إلى حرصه على الانتظام فى البرامج التدريبية دون إجبار .

٢- أنواع التدريب :

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً عديدة ، ويتوقف ذلك عادة على أهداف التدريب نفسه . فهناك تدريب يتم قبل أن يتولى الموظف أو العامل العمل الذى سيسند إليه . فالموظف الجديد الذى يعين فى أحد الأعمال يحسن تدريبه على أداء هذا العمل قبل أن يتسلم مهامه ، ففي هذا النوع من التدريب يزود هذا الموظف بمعلومات مفصلة عن العمل وعن أهدافه وعن علاقته بالأعمال الأخرى ، كما يدرب أيضاً تدريباً عملياً على أدائه إذا اقتضى الأمر ذلك لضمان حسن هذا الأداء ، ومن جهة أخرى فإن هذا التدريب من شأنه أن يبث الثقة فى نفسه ويزيل قلقه الناشئ عن التخوف من الوقوع فى الخطأ أو من توقع الارتباك ، فترتفع روحه المعنوية . كما أن الموظف المزمع ترقيته أو نقله إلى عمل آخر غير عمله يلزمه أيضاً هذا النوع من التدريب ولنفس الأغراض . فالمرءوس الذى سوف يرقى إلى وظيفة رئيس أو المدرس الذى سوف يرقى إلى وظيفة مفتش أو ناظر مدرسة أو الموظف الذى سينقل إلى وظيفة أخرى تختلف طبيعة العمل فيها عن طبيعة عمل الوظيفة المنقول منها ، هى كلها أمثلة للموظفين والعاملين الذين فى حاجة إلى النوع المذكور من التدريب .

وهناك تدريب آخر أثناء العمل ، وهو تدريب يزود العاملين بمعلومات ومهارات أكثر في نفس العمل الذين يزاولونه أيضاً بكل حديث سواء فى الاتجاهات أو اللوائح أو الأساليب أو طريقة استعمال آلات استحدثت فى العمل حتى يظل الموظف على اتصال دائم بالتطورات والتجديدات التى شملت عمله ، كما يكون أيضاً دائم النمو مرتفع الإنتاج وواثقاً من قدرته على العمل بكفاءة .

كما أن هناك أنواعاً أخرى من التدريب تتم بأشكال مختلفة مثل الاجتماعات التى تدور فيها المناقشات حول موضوعات تتعلق بمشكلات العمل أو ما يتصل به من موضوعات كذلك يتم التدريب عن طريق الندوات وحلقات البحث وزيارة المؤسسات والإدارات ذات العلاقة لملاحظة واكتساب معرفة بالأساليب المختلفة واقتباس منها ما يمكن أن يدخله الموظف فى عمله كوسيلة لترقيته وتحسينه ، وقد تكون هذه الزيارات محلية أو خارجية كما يحدث فى حالة البعثات العملية .

والمؤتمرات هي أيضاً مجال مفيد للتدريب حيث يتم فيها تبادل الخبـرات والآراء بين أعضاء المؤتمر والاطلاع على ما قدم فيها من بحوث خاصة إذا كان ذلك كله متصلاً بعمل الموظف فيعمل على نموه.

وقد يتم التدريب أيضاً عن طريق دراسة حالات ومناقشتها ، وهي حالات تمثـل مواقف حقيقية في العمل الذي يقوم به الموظف ، مثل دراسـة حـالات فـي العلاقـات الإنسانية أو مشكلات إدارية .

على أن هناك أيضاً أنواعاً أخرى من التدريب مثل التدريب بالمراسلة أو بقـراءة بعض البحوث أو الكتب وتقديم تقريرات عما حوته ومناقشة ذلـك بواسـطة مجموعـة الموظفين من زملاء الموظف وذلك في اجتماعات دورية بحيث يقوم كل موظـف بهـذا العمل في دور خاص ، كما يتم التدريب أيضاً بواسطة التمثيل ، فيقوم الدارسون أنفـسهم بتمثيل مواقف حقيقية فيتقمصون أدوار الشخصيات المختلفة ويشعرون بشعورها ويحسون بالصعوبات التي يلاقونها ويقدرون ذلك كوسيلة لتقديره أيضاً في المواقف الواقعية .

٤-٣-٣ تقييم الوظائف في الجهاز الحكومي :

بشيء من التحديد يمكن القول بأن النظام المتبع حالياً في تقييم وظـائف وحـدات الجهاز الحكومي هو نظام التدريج . وفيما يلي عرضاً لخطوات استخدام هذا النظام .

١- إعداد الهياكل التنظيمية :

في هذه المرحلة تتولى الوحدة بعد اسـتطلاع رأي الجهـاز المركـزي للتنظـيم والإدارة إعداد الهيكل التنظيمي لها والاختصاصات التفصيلية بحيث يكون ذلـك ترجمـة حقيقية للهدف أو الغرض العام للوحدة الموضحة في قانون أو إقرار إنشائها . مراعياً في إعداده كل القواعد التنظيمية المختلفة من تحديد الأهداف بوضوح لكـل تقـسيم تنظيمـي رئيسي أو فرعي وبيان خطوط السلطة وبيان نطاق الإشراف الـسليم ووحـدات الأمـر وتلافي الإزدواج وتحديد العلاقات الرأسية والأفقية بين مختلـف التقـسيمات التنظيميـة) والوضع الأنسب بين المركزية واللامركزية حتى نخلص في النهاية إلى مجموعـة مـن الوثائق التنظيمية هي :

(أ) الهيكل التنظيمي الأمثل للوحدة مصوراً في شكل خرائط تنظيمية تتضمن التقسيمات الرئيسية والفرعية للأنشطة المختلفة دون تحديد للوظائف ودرجاتها .

(ب) ترجمة الهيكل التنظيمي إلى نواحي مكتوبة تحدد الاختصاصات التفصيلية لكافة التقسيمات الرئيسية والفرعية .

٢- إعداد الوصف التحليلي للوظائف :

بعد تحديد الأنشطة في الخطوة السابقة وتحديد اختصاصاتها يتم إلحاق هذه الأنشطة بالوظائف الملائمة ثم يتبع ذلك إعداد الوصف التحليلي لكل وظيفة بحيث يبرز خصائصها ومستوى صعوبة واجباتها ومسئولياتها بحيث تبرز عوامل التقييم المختلفة للوظيفة .

ويتضح عادة عند تنفيذ هذه المرحلة أن يقوم أخصائي ترتيب الوظائف بتوصيف الوظائف على أساس نوعي بحيث يقوم أحد الأخصائيين بتوصيف الوظائف الكتابية ويتولى آخر وصف الوظائف الهندسية وثالث الوظائف الفنية .. وهكذا .

٣- تصنيف الوظائف في المجموعات النوعية :

بعد الانتهاء من المرحلة السابقة يتم توزيع الوظائف التي تم توصيفها على المجموعات النوعية وذلك بالإطلاع على العناصر الأساسية لكل وظيفة وهي الاسم والوصف العام والواجبات والمسئوليات التي تتضمنها كل وظيفة وكذلك شروط شغلها وإلحاق الوظيفة بالمجموعة النوعية التي تنتمي إليها وفقاً للمجموعات الواردة بمعايير ترتيب الوظائف – السابق الإشارة إليها – حيث يمكن تحديد طبيعة ونوع كل وظيفة فهل هي وظيفة تخصصية تدخل ضمن المجموعات النوعية للوظائف التخصصية أم وظيفة فنية أم كتابية ، أم خدمات معاونة وهكذا .

وتنتهي هذه الخطوة بإعداد جدول يتضمن توزيع كافة الوظائف التي تم توصيفها على مجموعاتها النوعية ، وذلك بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حده . وبحيث تضم كل مجموعة نوعية للوظائف التي تعمل في مجال عمل واحد أو مهنة واحدة ولها طبيعة واحدة وإن اختلفت في مستوى صعوبة واجباتها ومسئولياتها مثل المجموعة النوعية لوظائف الطب البشري التي تضم كافة الأطباء بمختلف تخصصاتهم التي تعمل بالوحدة وكذلك الوظائف الهندسية أو التنمية الإدارية وغيرها ، ومراعاة أن هذه الخطوة لها أهميتها الخاصة إذ أن كل مجموعة نوعية تعتبر وحدة متميزة في مجال التعيين أو الترقية أو النقل وأنها السلم الطبيعي للمسار الوظيفي بين كل العاملين فيها بالإضافة إلى أنها تحدد بداية التعيين بالنسبة لكل مجموعة نوعية .

٤- إلحاق الوظائف بالدرجات المقابلة لها :

وفقاً لهذه الخطوة تقوم الوحدات المختلفة بمقابلة الوصف التحليلي للوظائف الذى يوضح السمات الرئيسية لها وعوامل التقييم الداخلة فى تكوينها بتعاريف الدرجات الواردة ضمن معايير ترتيب الوظائف وتحديد الدرجة المالية التي تقع فيها الوظيفة وهذا هو جوهر وظيفة التدرج التى يتم استخدامها فى تقييم وظائف القطاع الحكومى .

وتنتهى هذه المرحلة بإعداد جداول للوظائف التى تم تقييمها وفقاً لمعايير ترتيب الوظائف وإرسالها للجهاز لمراجعتها وإصدار قرار رئيس الجهاز باعتماد المشروع .

ويراعى فى هذه المرحلة عند إعداد مشروع ترتيب الوظائف ما يلى:-

١- ضرورة المطابقة بين أسماء التقسيمات التنظيمية وكذا بطاقات وصف الوظائف وما هو وارد بجدول ترتيب الوظائف إذ كثيراً ما يعيب المشروعات التى تعدها الجهات عدم التطابق المشار إليه مما يؤدى إلى صعوبة مراجعة المشروع وضياع الجهد والوقت دون مبرر ،

٢- قد يختلف التنظيم الذى تعده الوحدة عن واقع تنظيمها الفعلى وهذا أمر شائع فى كثير من الأحوال ولكن مرد ذلك يرجع إلى أن التنظيم المعمول به يشوبه عيوب تستدعى إعادة النظر فيه وإعداد تنظيم جيد للوحدة .

٣- أن مشروع ترتيب الوظائف غالباً ما يتضمن وظائف أعلى مستوى من الوظائف القائمة بل وقد يحتوى وظائف مستحدثة وهذا لا يعيب المشروع طالما كانت هذه الوظائف لازمة لصالح العمل واحتياجاته وبعيدة عن الاعتبارات الشخصية بغرض تحسين حال العاملين .

ومن المعلوم أن مشروع ترتيب الوظائف إنما يمثل خطة وظيفية تمتد لفترة زمنية معينة ولذلك فإن تمويل الوظائف المستحدثة أو رفع مستوى الوظائف القائمة يمثل عبئاً على الوحدة أو وزارة المالية إذا ما طلب استكمال تمويل الوظائف دفعة واحدة .

وعليه فإن تمويل هذه الوظائف يتعين أن يكون مرحلياً ومتمشياً مع احتياجات العمل داخل الوحدة وبحيث يستكمل تمويل هذه الوظائف على مدى فترة زمنية مناسبة .

٤- إن إعداد مشروع ترتيب الوظائف واعتماده يجب أن يعقبه خطوة تالية وهى تحديد المقررات الوظيفية وخاصة فيما يتعلق بالوظائف المتكررة كوظيفة محاسب أو

مهندس إذ بعد تقييمها لتحديد مستواها ودرجتها المالية ويبقى تحديد عدد الوظائف المتكررة من المهندسين والمحاسبين اللازمين للقيام بالعمل على الوجه الأكمل ، أما الوظائف القيادية والإشرافية فهى عادة وظائف مفردة يكشف عنها مشروع للترتيب ذاته.

٥- مراجعة مشروع ترتيب الوظائف :

بعد انتهاء المراحل السابقة تقوم كل وحدة بإرسال مشروع ترتيب وظائفها إلى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة مرفقاً به كل الوثائق التى نصت عليها المادة الثامنة من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وكذلك معايير ترتيب الوظائف سواء من الناحية التنظيمية والوظيفية وهى :

- الهيكل التنظيمى للوحدة مصوراً فى خرائط تشتمل على التقسيمات الرئيسية والفرعية.
- الاختصاصات للتقسيمات التنظيمية .
- جداول ترتيب الوظائف موزعة على المجموعات النوعية والتقسيمات التنظيمية .
- بطاقات وصف الوظائف .

وتقوم الجهاز بمراجعة المشروعات التى ترد إليه أولاً بأول ، ويتم مراجعة الجهاز للمشروعات وفقاً للأسس التالية .

(أ) مراجعة إلحاق الوظائف بالمجموعات النوعية الواردة بالمعايير ، وقد يترتب على ذلك تغيير تبعية بعض الوظائف لبعض المجموعات النوعية .

(ب) مراجعة التقييم المقترح على ضوء بطاقات الوصف المرفقة وتعريف الدرجات الواردة والمعايير . ويترتب على ذلك إما تخفيض أو رفع درجات بعض الوظائف.

وبعد الانتهاء من هذه المراجعة يصدر قرار من رئيس الجهاز باعتماد هذه المشروعات تنفيذاً لنص المادة الثامنة من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وإخطار الوحدة به تمهيداً لأن تتولى الوحدات من جانبها إرسال نسختين معدلتين بعد الاعتماد لتوثيقها وتسجيلها بالجهاز .

٤-٤ التنظيم الإداري :

يقصد بالتنظيم تلك العمليات التى تهدف إلـى تحـسين أداء الوحـدات الإداريـة لخدماتها عن طريق تبسيط الإجراءات واستغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل ، بحيـث يمكن القضاء على أسباب التبديد سواء فى الوقت أو الجهد المبذول لتحقيق أقصى كفـاءة إنتاجية قائمة .

ويشمل التنظيم الإدارى تحديد شكل الجهاز الإدارى بصفة عامـة وتقـسيم هـذا الجهاز إلى أقسام وإدارات مختلفة وتحديد اختصاصاتها ومسئوليات كـل منهـا وتنظـيم العلاقة بين هذه الأقسام بعضها ببعض ، ووضع القواعد المنظمة لسير العمل فى كل قسم من هذه الأقسام وغير ذلك من المسائل المتعلقة بتنظيم الجهاز ذاته .

ويعتبر التنظيم أحد العناصر الأساسية فى العملية الإدارية فبعد أن تحـدد الإدارة فى المنشأة أهدافها وتقوم بوضع الخطط والسياسات لتحقيق هذه الأهداف ، فلابد من تنظيم ملائم يمكن المنشأة من تحقيق الأهداف ويكون سبيلاً لحسن الأداء وقلة التكـاليف ورفـع الكفاءة الإنتاجية للعاملين .

ومن ثم فإن التنظيم باعتباره يسعى إلى تحديد الهيكل الذى يحكم تشكيل الجهـود الجماعية وتحديد العلاقات بينها ، يمكن النظر إليه باعتبـاره أداءه رئيـسية مـن أدوات الإدارة وتستخدمها فى القيام بالاختصاصات والأعباء اللازمة لتحقيق الهدف .

وبمعنى آخر يتناول التنظيم تحديد أوجه النشاط والوظائف وترتيب العلاقات بينها فى حالة سكون ، ثم تأتى الإدارة فتبعث الحياة فى التنظيم عن طريـق شـغل الوظـائف والمناصب الشاغرة فى مختلف المستويات ، ومن ثم فإن التنظيم كنـشاط يعـد وظيفـة جوهرية من وظائف الإدارة ، تلحق بوظيفة التخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة .

ففى سنة ١٩٦٠ صدر القرار الجمهورى رقم ١٩٦٣ الخـاص بتنظـيم ديـوان الموظفين . وكان من أهم ما جاء به إنشاء " الإدارة العامة للتنظيم وترتيـب الوظـائف " التى حدد اختصاصاتها إلى النحو التالى :

١- بذل المعونة الفنية للوزارات والمصالح والمؤسسات العامة فـى تنظـيم أجهزتهـا واقتراح القرارات التنظيمية المناسبة لها .

٢- متابعة البحوث الخاصة بتحسين وسائل العمل وتبسيط الإجراءات في الجهات المشار إليها .

٣- الاشتراك في إدارات التنظيم المحلية في هذه الجهات لتنسيق العمل فيها .

٤- تنفيذ البرنامج التنظيمي الدائم في إدارات الديوان وإدارات المستخدمين.

٥- إعداد وتنفيذ خطة ترتيب الوظائف المدنية ومعدلات الأجور الأساسية.

٦- ترتيب الوظائف المدنية على أساس واجباتها ومسئولياتها ومستوى صعوبتها والمؤهلات اللازمة لأدائها.

٧- إعداد المواصفات لوضع الوظائف في فئاتها ودرجاتها .

٨- متابعة الترتيب بحيث تكون المواصفات مسايرة لمقتضيات التطور .

٩- متابعة التطورات الحديثة في بحوث الترتيب .

إلى أن صدر في سنة ١٩٦٤ القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ بإنشاء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، بحيث يكون هناك هيئة مستقلة تلحق بالمجلس التنفيذي . ويتألف هذا الجهاز من إدارات مركزية يصدر بتنظيمها وتحديد اختصاصاتها قرار من رئيس الجمهورية . وجاء في المادة الثالثة لهذا القانون : " يكون هدف الجهاز تطوير الخدمة المدنية ورفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق العدالة في معاملة العاملين والتأكد من مدى تحقيق الأجهزة التنفيذية لمسئولياتها في ميدان الإنتاج والخدمات .

وتقرر مادته الخامسة مباشرة الجهاز الاختصاصات الآتية :-

١- اقتراح القوانين واللوائح الخاصة بالعاملين وإبداء الرأي في المشروعات المتعلقة بهم قبل إقرارها .

٢- دراسات الاحتياجات من العاملين في مختلف المهن والتخصصات بالاشتراك مع الجهات المختصة . ووضع نظم اختيارهم وتوزيعهم لشغل الوظائف على أساس الصلاحية وتكافؤ الفرص .

٣- تطوير نظم شئون الخدمة المدنية لتحقيق وحدة المعاملة ، والاشتراك في دراسة كيفية توفير الرعاية الصحية والاجتماعية مع الجهات المختصة .

٤- رسم سياسة وخطط تدريب العاملين في مجال التنظيم والإدارة ورفع مستوى كفايتهم وتقديم المعونة الفنية في تنفيذها .

٥- اقتراح المرتبات والعلاوات والبدلات والمكافآت والتعويضات ووضع النظم الخاصة لتنفيذ نظام ترتيب الوظائف وتسجيل أوصافها ونشرها وحفظها فى السجلات .

٦- دراسة مشروعات الميزانيات فيما يتعلق باعتمادات العاملين وعدد الوظائف ومستوياتها وتحديد درجاتهم، مع إبداء ما يكون لديه من ملاحظات عليها .

٧- الاحتفاظ بالسجلات والبيانات الخاصة بالعاملين فى المستويات القيادية ووضع نظام الإحصاء وتسجيل العاملين بالخدمة المدنية .

٨- المشاركة فى تعبئة المجهود الحربى للدولة فيما يتعلق بحصر وتسجيل الإمكانيات البشرية فى الخدمة المدنية كماً ونوعاً ، وتخطيط تعبئتها وقت الطوارئ .

٩- رسم سياسة الإصلاح الإدارى وخططه واقتراح الوسائل اللازمة لتنمية ونشر الوعي التنظيمي ، والارتفاع بمستوى الكفاية القيادية والإدارية وكفاية الأداء .

١٠- إبداء الرأى الفنى وتقويم المعاونة فى عمليات التنظيم وتبسيط الإجراءات وتحسين وسائل العمل .

١١- وضع النظم الخاصة بالتفتيش والمتابعة للتأكد من سلامة وكفاية أداء العاملين .

وقد ألحق بالجهاز كل من معهد الإدارة العامة ، والمعهد القومي للإدارة العليا ، والنيابة الإدارية ، والرقابة الإدارية . وبذلك تجمعت أجهزة الإصلاح من تدريب وتنظيم وترتيب ورقابة فى جهاز واحد مركزى يسعى إلى إصلاح متكامل الجوانب .

٤-٤-١ مفهوم التنظيم الإدارى :

ويعتبر التنظيم من الضروريات والأساسيات عند الإدارة ، سواء كان ذلك من حيث إسهام التنظيم فى تحقيق أهداف المنظمة ، أو من حيث ضمان الكفاءة فى أداء الأعمال ، أو من حيث تحقيق نوع من التعاون كشرط أساسي لإنجاز المسئوليات والأعمال المختلفة ، وذلك على أساس التنظيم فى أبسط معانيه وتجميع للأنشطة فى وحدات تنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة عالية .

أو بمعنى آخر تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط بالمنظمة وتحديد سلطات واختصاصات كل وحدة والعاملين بها تحديداً يتفادى الخلط والتكرار والتداخل بينها ، ثم ربط هذه الوحدات ببعضها بشبكة من الاتصالات والعلاقات تكفل سير العمليات والإجراءات فى سلامة وكفاءة .

ولعل من المفيد أن نستعرض بعض تعريفات التنظيم قبل أن نتناول هذه الوظيفة الإدارية بالتفصيل .

حيث يعرف دونالد كسلو التنظيم بأنه " ترتيب الأعمال أو الأنشطة إلى وحدات طبيعية وسهلة القيادة ، مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يتخصصون للقيام بتلك الأعمال المختلفة " .

ويعرف لويس ألن Louirs A. Allen التنظيم بأنه " عملية تحديد وتجميع العمل الذى ينبغى أدائه مع تحديد وتفويض المسئولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف .

وتتفق تعاريف التنظيم الإدارى فى مجموعها على أنه الإطار الذى يتم فى حدوده ترتيب وتنسيق الجهود الجماعية فى المنظمة لتحقيق أهداف مشتركة بدون تنافر أو تصادم بينها ، وتوفير البيئة المناسبة لكى يعمل أعضاء المنظمة كفريق متكامل ، بما يضمن حسن الأداء وتلافى معوقات الإنجاز ، وعلى ذلك فإن التنظيم يسعى إلى تحديد الهيكل الإدارى العام للمنظمة (ويطلق عليه أحياناً اسم الهيكل التنظيمى أو الهيكل الوظيفى للمنظمة) وهو الذى يحكم تشكيل الجهود الجماعية فى المنظمة وتحديد العلاقات بينها . ويتم وضع الهيكل الإدارى العام للمنظمة فى ضوء الهدف الرئيسى المحدد للمنظمة ، كما يتم وضع الهياكل التنظيمية للتقسيمات الفرعية بالمنظمة فى ضوء أهداف هذه التقسيمات ، والتى تشكل أهدافاً فرعية نابعة من الهدف الرئيسى للمنظمة . وينبغى أن يظهر الهيكل الإدارى العام للمنظمة الوضع الذى تتشكل فيه الهياكل التنظيمية الفرعية ، ومستوياتها والعلاقات الرسمية بين كل منها .

ويتطلب التنظيم الإدارى للمنظمة أو الهيئة الاجتماعية : وضع الهيكل الوظيفى العام (الهيكل الإدارى العام لها) على شكل هرم قاعدته عريضة تضم الوحدات الوظيفية على المستوى التنفيذى ، وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمى المتدرج لأعلى حتى قمة التنظيم ، بمعنى أن الهيكل الوظيفى العام للمنظمة ينبغى أن يراعى تدرج السلطة بحيث تزيد كلما اتجهنا نحو القمة حيث تتركز القيادة فى شخص يمارس السلطة الكاملة على المنظمة أو الهيئة كلها .

وقد مر التنظيم ولا يزال يمر فى تيارات فكرية مختلفة عبر التاريخ الإدارى ، ولم يستقر حتى الآن على وضع معين يمكن أن يقال عنه الوضع الأمثل ، بل إن الرأى الحديث فى ذلك يقول إنه ليس هناك فكرة " التنظيم الأمثل " الذى يصلح لكل المنظمات ، وأن كل منظمة لها أن تضع لنفسها التنظيم الذى يصلح لإدارة أعمالها ، ولكن المتفق عليه أن هناك مبادئ عامة ينبغى مراعاتها فى وضع التنظيم وهذه المبادئ هى أيضا وليدة تيارات فكرية فى العصور المختلفة وقد أبرز وليام سكوت المذاهب المختلفة التى ظهرت للتنظيم وشملت تطور هذه المبادئ وهى :

١- المذهب الكلاسيكى للتنظيم . ٢- المذهب النيوكلاسيكى للتنظيم .

٣- المذهب الحديث للتنظيم .

٤-٤-٢ عناصر التنظيم الإدارى :

(١) تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات :

إن من العوامل التى تربط أجزاء التنظيم بعضها ببعض هو تجنب التضارب فى الأعمال والوظائف لأن مثل هذا التضارب يخلق الفوضى ويشيع الشعور بعدم الأمن فى نفوس الأفراد فوق أنه يفتت الجهود ويضيع المسئوليات فإن تقسيم العمل وتحديد مسئوليات وسلطات كل وظيفة من شأنه أن يعمل على وضح خطوط العمل فى الجهاز وأجزائه المختلفة بالإضافة إلى أن ذلك يتيح الفرصة أمام الرؤساء للضبط ومراقبة سير الأعمال إذا أن كلا منهم سوف يكون أمامه مجال محدود للإشراف عليه يمكنه من قياس نجاحه أو فشله وفاعلية إشرافه فى تحقيق أهداف العمل المسئول عنه كما أنه أيضا يمنع التضارب والاحتكاكات وسوء التفاهم بين الأفراد وهى أمور تنشأ دائما من عدم تحديد الاختصاصات والمسئوليات هذا ، بالإضافة إلى أن هذا التحديد يمكن الرؤساء الأعلى من تقدير أعمال من دونهم فى المراكز ، كما يمكنهم من ضبط سير العمل .

هذا ولابد أن يراعى تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات فيه اعتبار العمل ذاته أساسا لهذا التقسيم ولا يصح اعتبار الأفراد أساساً له مهما كان هؤلاء الأفراد من الخبرة والمهارة . إذ أن العمل هو العنصر الثابت فى المنظمة أما الأفراد فهم غير ثابتين فبعضهم يحال إلى التقاعد وبعضهم يترك العمل لأسباب عدة منها الوفاة أو النقل أو الطرد أو غير ذلك ويقول أحد العلماء إن حجر الزاوية فى كفاية التنظيم تعتمد على التركيب المنطقى له أكثر مما تعتمد على أساس الميول والقدرات والمهارات الشخصية .

كذلك لابد أن يراعى فى هذا التقسيم البساطة وعدم التعقيد وأن تكون الاختصاصات واضحة ومحددة خالية من الغموض.

(٢) وحدة الأمر :

إن وحدة الأمر فى التنظيم عنصر حيوى لفاعليته ، وهو الذى يخلق الشكل الهرمى له ، فكل فرد فى التنظيم يجب أن يكون له رئيس واحد مباشر فقط يتلقى منه أوامر العمل، فلا يصح أن يتلقى الفرد أوامر من أكثر من رئيس وإلا قامت مشكلات كبيرة بسبب ذلك ، فإن تلقى الفرد مثلا أوامر من رئيس رئيسة ، فإن معنى هذا أن هذا الفرد سوف يقع فى الارتباك ، فهو لا يعرف أى الأوامر ينفذ ، كما أنه قد يقع فى صراع ينشأ من تضارب التعليمات بشأن العمل ، وهى تعليمات قد تخالف ما ألفه من تعليمات من رئيسية المباشر ، هذا بالإضافة إلى أن مثل هذا التصرف من جانب الرئيس الأعلى قد يعرض خطة الرئيس المباشر إلى الاضطراب والخطر .

ثم إن الخروج عن مبدأ وحدة الأمر قد يدفع بالفرد إلى تجاهل أوامر رئيسه المباشر، وتكون النتيجة أن هذا الرئيس سوف لا يكون على اتصال بكل أعمال إدارته أو قسمة ، ويكون غير قادر على تقدير أعمال مرءوسيه.

وبالإضافة إلى كل ذلك ، فإن هناك أيضا مشاكل نفسية تتدخل فى الصورة ، فإن تخطى الرئيس المباشر سواء أكان ذلك من رئيسة الأعلى أو من مرءوسيه يدفعه بالاعتقاد بأن مركزة غير محترم ويشعره بالتقليل الذاتى فوق أنه يعمل على هبوط روحه المعنوية فى العمل ويحس بعدم الأمن والطمأنينة وتثير فى نفسه الحقد والرغبة فى الانتقام من أولئك المرءوسين الذين تلقوا الأوامر من غيره وكراهية الذين أعطوا هذه الأوامر والعمل على معاكستهم ، ونتيجة كل هذه العوامل المختلفة تقع على كاهل العمل ذاته .

(٣) نطاق التمكن :

ويقصد به عدد الوحدات أو الأفراد الذين يشرف عليهم الرئيس وهناك كما ذكرنا نوعان من نطاق التمكن الأول واسع بحيث يشرف الرئيس على أعداد كبيرة من الأفراد والوحدات ، وهذا النوع من النطاق من شأنه أن يجعل شكل التنظيم عريضا مسطحا ، أما النوع الثانى فهو النطاق الضيق ، وفيه يشرف الرئيس على عدد قليل من الأفراد أو الوحدات ، وهذا النوع يجعل شكل التنظيم رأسياً طويلاً .

ولكل من هذين النوعين مساوئه ، فمساوئ النوع الأول تشمل صعوبة إشراف الرئيس بسبب كثرة العلاقات التى تدخل فى عمله نتيجة لإشرافه على عدد كبير من الأفراد أو الوحدات ، كما أن هذا الرئيس يصعب علية جودة الرقابة على تنفيذ الأوامر والأعمال بسبب إمكانيات وقته أو لضعف طاقته أو لعامل النسيان، كذلك يكون مثقلا بالأعمال الأمر الذى يعوقه عن تخطيط العمل فى إدارته أو التنسيق فيها ، هذا بالإضافة إلى أن الأفراد أو الوحدات قد تختلط عليهم الأمور لعدم كفاية التوجيهات من الرئيس . وقد تسوء الأعمال أمام الرئيس وتتدهور قبل أن يتمكن من تصحيح أوضاعها لضعف رقابته عليها أولا بأول ، ثم إن الأفراد تحت النطاق الواسع لا ينالون من رئيسهم التوجيهات والإرشادات الكافية لتدريبهم ونموهم ، وهذه كلها أمور حيوية يترتب عنها مشاكل كثيرة بعضها يتعلق باضطراب العمل وتعطيله وعدم تحقيق أهداف المنظمة ، وبعضها يتعلق بنفسية الأفراد بحيث يسود بينهم التشكك وعدم الأمن وانخفاض الروح المعنوية والاستهتار والفتور .

أما مساوئ النوع الثانى ، فتشمل طول وقت الفراغ الذى يشعر به الرئيس الأمر الذى يدفعه إلى القيام ببعض أعمال مرءوسيه بنفسه وهو أمر يؤذى هؤلاء الأفراد فى نزعتهم إلى الاعتماد على النفس ، كما يحرمهم من لذة الشعور بالفوز والانتصار والتفوق الناشئة عن أداء الأعمال بأنفسهم ، ثم إن فراغ الرئيس الطويل قد يدفعه أيضا إلى زيادة الإشراف عن كثب والتدخل الكبير فى أعمال مرءوسيه ، وهذا أيضا يجعل هؤلاء المرءوسين مقيدين مكبلين بحيث لا يتمكنوا من استعمال حرياتهم فى العمل ، كما أن تلاحق جرعات التوجيه المستمر تشل وتعطل قدراتهم الابتكارية وتدخل فى نفوسهم الإحباط ، كذلك فإن التصرف من جانب الرؤساء يقلل من نفوس الأفراد والشعور بالمسئولية لأن هؤلاء الرؤساء يكونون دائما على رءوسهم ويتدخلون فى كل صغيرة وكبيرة .

وعلى ذلك يجب الاعتدال فى نطاق التمكن حتى يكون التنظيم فعالاً فيراعى مثلا التركيب النفسى والبدنى للمشرف فهناك مشرفون يميلون إلى الأعمال المجهدة الشاقة عن غيرهم ، كما يحبون أن يكونوا مشغولين طول الوقت بل هم لا يحسنون التفكير أو يصلوا به إلى حد الجودة إلا إذا كانوا تحت هذه الظروف ، ومثل هؤلاء يصح أن يكون نطاق

تمكنهم واسعاً بحيث يسمح لهم بقيادة أعداد كبيرة من الأفراد ، كذلك يراعى نوع العمـل وطبيعته فالعمل المتكرر الذى يتخذ أسلوباً معينا فى معظم الحالات لا يـستدعى نطـاق التمكن الضيق بعكس الأعمال المعقدة والمتغيرة بصفة مستمرة والتى تحتاج إلى مهارات مختلفة تحتاج إلى نطاق تمكن ضيق .

ولا يجوز بأى حال من الأحوال أن تحدد لنطاق التمكن عددا معيناً يقال عنه أنـه العدد الأمثل لنطاق التمكن كما ذهب إلى ذلك بعض الباحثين فى علم الإدارة لأن تحديـد العدد هو أمر تتحكم فيه كثير من العوامل مثل قدرة الرئيس أو المشرف ونـوع قيادتـه وطبيعة العمل وظروفه ، ونحن إذا تجاهلنا ذلك وأخذنا بمبدأ التحديد الأعمى فإننا نعرض الجهاز والأفراد والعمل نفسه إلى كثير من المشكلات المختلفة.

وعلى العمل فإن هناك اعتبارات لابد من مراعاتها عند تحديد أفضل نطاق للـتمكن في موقف معين من أهمها ما يأتى :

١- تكرار العمل وروتينيته أو تعقيده وكثرة اختلافاته .

٢- قرب المرءوسين أو بعدهم عن الرئيس .

٣- الحد الذى يمكن التفويض إليه فى العمل .

٤- الحد الذى تصل إليه درجة الرقابة القائمة .

٥- درجة انشغال الرئيس بأعمال أخرى مثل التخطيط ووضع السياسات للعمل .

٦- درجة خبرة المرءوسين وتفهمهم للأساليب الموحدة للعمل .

(١) التسلسل الإدارى

التسلسل الإدارى أحد عناصر التنظيم الإدارى ووسيلته التى تحكم علاقات الرؤساء بالمرؤوسين داخل المنظمة ، ويتضمن التسلسل الإدارى تحديد مستويات المسئولية والسلطة التى تناسب كل مستوى من الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة والأغراض التى أنشئت من أجلها ، وتتضمن كذلك بيان الاتجاه الذى تتناسب فيه الأوامر والتعليمات والقرارات داخل المنظمة . ويفترض خبراء الإدارة تقسيم المستويات الإدارية إلى أربعة أقسام متميزة على أساس التشابه فى العمل والخصائص ، وإن كانت هناك أعمال تتشابه فى جوهرها فى المستويات الأربعة من حيث النوع ولكنها تختلف فى الدرجة ، وعلى الرغم من أن فكرة المستويات هى فكرة قديمة فى التنظيم ، إلا أن النظريات الحالية عن طبيعة هذه المستويات ووظيفتها مستمدة أساساً من مفهوم اللامركزية وهذه المستويات الأربعة على الترتيب كما يلى :-

(أ) مستوى مجلس الإدارة . (ب) مستوى الإدارة العليا .

(ج) مستوى الإدارة الوسطى . (د) مستوى الإدارة التنفيذية .

(٢) اللامركزية والمركزية :

يقصد باللامركزية تفويض السلطات والأعمال بصورة واسعة ، وذلك من أعلى المستويات فى التنظيم إلى أدنى وحداته . وهى لذلك يمكن اعتبارها صورة تقدمية للتفويض والمركزية عكس ذلك .

واللامركزية هى فلسفة وفن ، فهى كفلسفة تعنى نظر الإدارة أنه ينبغى إتاحة أكثر فرصه للأفراد للنمو واستغلال مواهبهم وطاقاتهم كأفراد مسئولين ، لذلك فهذه الفلسفة تؤكد ضرورة أن يمنح الرؤساء السلطات الضرورية لاتخاذهم القرارات عن المسائل فى أماكن وقوعها حتى أدنى المستويات .

وهى كفن طريقة لتنظيم وتوزيع السلطات إلى جميع الوحدات الإدارية على اعتبار أنها وحدات لها استقلالها الذاتى فى عملياتها الخاصة مع مراعاة التناسق والتعاون مع الوحدات الأخرى رغم استقلالها هذا .

وموضوع اللامركزية والمركزية في الإدارة دار ولا يزال يدور إلى الآن حوله نقاش واسع واختلاف في الآراء ووجهات النظر بين كثير من الكتاب وهم في ذلك بين محبذ لأي الاتجاهين . وقد قال هنري فايول في هذا الصدد أن كل ما يزيد من أهمية دور المرءوس في العمل يعتبر لامركزية ، وأن ما ينقص من هذه الأهمية يعتبر مركزية وفي رأى البعض أن سياسة خير الأمور الوسط هي الأنسب . وأن اتباع أي اتجاه من الاتجاهين تحدده ظروف خاصة على أنه يحسن السير نحو اللامركزية كلما سمحت هذه الظروف بذلك فليس من مصلحة الإدارة أن تتطرف إلى المركزية للأسباب الآتية :

١- أن المرءوسين في جميع المستويات سوف يركزون اهتمامهم نحو من فوقهم من الرئاسات وبذلك يفقدون غالبا بصيرتهم بالمشكلات والمسائل في المستويات التي دونهم لأن المرءوس تحت ظل المركزية يعتمد في التوجيهات والأوامر واتخاذ الآراء في الأمور صغيرها وكبيرها وفي استعمال السلطة على رئيسه الأعلى منه . فهو ينظر دائما إلى أعلى ويهمل الاهتمام بمن دونه .

٢- شيوع النفاق بين طبقة المرءوسين ، لأن هؤلاء المرءوسين يحاولون أن يكونوا محل إعجاب وتقدير من رؤسائهم الأعلى منهم لعلمهم بأن في يد هؤلاء ترقياتهم ونقلهم وتوقيع الجزاءات عليهم ، وأنهم إذا لم يكونوا محل رضاء لهؤلاء فإن شعور عدم الأمن والقلق ومختلف المخاوف تدخل في نفوسهم خاصة فيما يتعلق بتقليل القيمة الذاتية والإنزال في المركز ، لذلك نجدهم يرفعون إلى رؤسائهم المسائل التي تعطي صورة جيده عن أعمالهم ويخفون في الوقت نفسه تلك التي لا تتفق مع مشارب الرؤساء كما يضللون الرؤساء ببيانات لا تتفق مع الواقع الفعلي .

٣- نتيجة للاعتبار السابق يبني الرؤساء الأعلى تخطيطهم ووضع سياسة العمل على معلومات وبيانات محرفة خاطئة فيحدث الارتباك في العمل.

٤- أن اتخاذ القرارات يكون بطيئا لطول الإجراءات التي تتطلبها المركزية المتطرفة .

٥- أن المرءوس لا ينظر إلى رئيسه كشخصية لها استقلالها ورأيها الخاص . بل ينظر إليه كشخص لا حول له ولا قوة .

٦- تموت القدرات والابتكارات والمبادأة بين الأفراد في ظل المركزية المتطرفة .

٧- يفشل هذا الاتجاه في تكوين وتنمية رؤساء ناجحين .

كذلك لا يصح للإدارة أن تتطرف إلى اللامركزية فى مثل الظروف الآتية :-

١- عدم استعداد المرءوسين للسير تحت هذا الاتجاه لأسباب نفسية فى المرءوسين مثل ضعف الثقة بالنفس أو الميل إلى الخضوع والاستسلام أو التعود على العمل تحت قيادة تميل إلى الاستبدادية.

٢- قلة كفاءة المرءوسين فى العمل .

٣- صغر حجم التنظيم .

وعلى العوم فإن الاتجاهين المركزى واللامركزى فى الإدارة هما اتجاهان متضادان وعلى ذلك فإن مزايا أحدهما يمكن اعتبارها عيوبا للآخر.

ثالثاً : مبادئ التنظيم الإدارى

تشكل مبادئ التنظيم الأسس والقواعد التى يجب مراعاتها عند وضع التنظيم وتزخر كتب الإدارة بالعديد من هذه المبادئ بداية من تلك التى أشار جوليك Gulick ، والتى حددها فى عشر مبادئ وتشمل :

١- تقسيم العمل .

٢- تجميع الأنشطة فى صورة وحدات أو أقسام سواء على أساس الغرض أو الهدف أو على أساس العملية أو على أساس العملاء أو على أساس الموقع الجغرافى .

٣- التنسيق عن طريق التسلسل الهرمى.

٤- التنسيق عن طريق الخطط .

٥- التنسيق للجان .

٦- اللامركزية .

٧- وحدة الأمر والتوجيه .

٨- البناء الاستشارى والتنفيذى .

٩- التفويض .

١٠- نطاق التحكم أو الإشراف .

ثم أخذ علماء الإدارة يضيفون إلى هذه المبادئ بمبادئ أخرى أوجزها فى عدد أقل من ذلك يدمج بعضهما فى البعض الآخر ، لذلك سوف تحدد هذه المبادئ فى المبادئ الرئيسية الآتية :

١- مبادئ تقسيم العمل أو التخصص Division of Lebour or Specialisation :

وهذا المبدأ يعنى تقسيم أنشطة المنشأة ووضعها فى مجموعات لكى تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف .

ولقد أعطى تايلور Taylor أهمية كبرى لهذا المبدأ وجعل المتخصص فى العمل وتقسيمه أحد الأسس التى يعتمد عليها فى تحقيق الكفاية الإنتاجية . ولقد سبق الإشارة إلى مميزات تقسيم العمل والتخصص.

٢- مبدأ وحدة الرئاسة أو وحدة القيادة Principle of Unity of Command :

وهذا المبدأ يعنى أن كل فرد فى التنظيم يجب أن يكون مسئولاً أمام شخص أو رئيس واحد فقط ، وهذا يجعل المرؤوس لا يتلقى الأوامر والتعليمات إلا من رئيس واحد، وفى تطبيق هذا المبدأ إحساس بالمسئولية الشخصية عن النتائج ، هذا بالإضافة إلى أن تعدد الرؤساء للمرؤوس الواحد من شأنه أن يؤدى إلى ارتباك العمل ، ولا يعنى ذلك تركيز السلطات فى يد فرد واحد ولكن يعنى توحيد الرئاسة منعاً للتضارب والاحتكاك .

٣- مبدأ نطاق الإشراف أو التمكن Span of Control :

ويعتبر هذا المبدأ من المبادئ الهامة من وجهة النظر التقليدية ، ويشير إلى عدد المرؤوسين الذين يستطيع أى مدير أو رئيس أن يتعامل معهم بكفاءة كما يشير كذلك إلى كمية وأنواع الاتصالات مع المرؤوسين الذين يستطيع المدير أن يتعامل معهم بشكل فعال ضمن إطار عمله . ويتصل نطاق الإشراف بكفاءة المدير فى الاتصال والتفويض ، ويتضمن هذا المبدأ وجود حدود جسمية وزمنية وعقلية لقدرة المدير على التغلب على مشكلات المرؤوسين الذين يوجههم ويشرف عليهم . ومن خلال هذه الخبرة والممارسة يمكن تقرير نطاق الإشراف المناسب على النحو التالى :

فى مستوى الإدارة العليا : فإن هذا النطاق يتراوح ما بين ٤-٦ نائباً للرئيس يمكن أن يخضعوا تحت إشراف الرئيس ، أما فى المستوى الأدنى فإن ٣٠ عاملاً تقريباً يمكن أن يخضعوا لنظام إشراف رئيس العمال .

ورغم هذا التحديد ، فإن الإشراف يعتمد على تعقد القرارات التى يجب اتخاذها وصعوبات الاتصال ، وهذا يعنى عدم وجود قواعد حاسمة يمكن أن تحكم النطاق المناسب للإشراف .

ويؤكد عبد الكريم درويش ذلك بأن أشار إلى أن طبيعة العمل ، ودرجة تفويض السلطة ، ومدى قرب أو بعد الموظفين عن الرئيس ، ومستوى التدريب كلها عوامل تتداخل فى تحديد نطاق التمكن المناسب ، فإذا كان العمل ذا طبيعة روتينية أو ضمن إطار

برنامج يتكرر قد يتراوح عدد المرؤوسين بين ثمانية وأثنى عشر ، أما إذا كان العمل معقداً أو جديداً فقد يتراوح لنطاق التمكن بين ثلاثة ، وستة أشخاص .

٤- مبدأ التدرج أو التسلسل في السلطات The Scalar Principle :

ويقصد بهذا المبدأ أن يتم تركيب السلطات الإدارية من أعلى إلى أسفل في شكل هرمي . وكلما كان خط السلطة الذى يربط بين قمة التنظيم وبين كل مرؤوسين في التنظيم واضحاً ، فكلما كان اتخاذ القرارات فعالاً وكلما كان الاتصال وثيقاً .

٥- مبدأ تلازم وتوازن السلطة والمسئولية :

وهذا يعنى أن يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسئولية ، فلا تزيد السلطة عن المسئولية ، ولا تزيد المسئولية عن السلطة ، فلا توجد سلطة بلا مسئولية ، ولا توجد مسئولية محددة بدون أن تقابلها سلطة معينة ، فالمسئولية عن عمل معين يجب أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل ، وكلما تعاظمت المسئوليات تبعاً لها تتعاظم السلطات المقابلة لها .

٦- مبدأ تفويض السلطة Delegation :

نظراً لأن السلطة تشكل الأساس في التنظيم لأنها تمكن الإدارة من تحقيق الإسهامات لأهداف المنشأة . لذلك فإن السلطة المفوضة لكل إدارى يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه .

٧- مبدأ تحديد المسئوليات بوضوح :

وهذا يعنى أن تكون المسئولية التى تسند إلى أحد الموظفين محددة وواضحة وهذا يحقق هدفين :

- تجنب الفوضى عند بحث المسئولية .
- فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التى يجب أن تؤدى بها .

وتحديد المسئوليات يتطلب كتابة التعليمات والتوصيات والأوامر بطريقة مبسطة وواضحة ليس فيها غموض .

٨- مبدأ مرونة وبساطة التنظيم :

وهذا يعنى أن يكون هيكل التنظيم الإدارى مبسطاً بقدر الإمكان ، وليس مبالغاً فيه بالدرجة التى تجعله معقداً ، فلا يجب إنشاء عدد كبير من الوحدات الإدارية الفرعية

الصغيرة بهدف إبراز بعض المهام أو الواجبات الثانوية وإعطائها شيئاً من الأهمية ، لأن المبالغة فى إنشاء الوحدات الصغيرة يؤدى إلى كثرة عدد الرؤساء وقلة عدد المرؤوسين بدرجة تؤدى إلى عرقلة سير العمل فى المنظمة .

كما يجب أن يكون التنظيم متصفاً بالمرونة بالدرجة التى تسمح بإمكانية تعديله كلما اقتضت الظروف ذلك .

رابعاً : مستويات التنظيم الإدارى

يتوقف تحديد عدد المستويات الإدارية فى أى منظمة على حجم هذه المنظمة . ففى المنظمة الصغيرة قد يكتفى بمستويين تنظيميين أو ثلاث مستويات بينما قد يصل عدد المستويات الإدارية فى المنظمة كبيرة الحجم إلى أكثر من ذلك . ولكن بصفة عامة استقر التطبيق الإدارى على تجميع المستويات التنظيمية (الإدارية) المتعددة فى ثلاث مستويات رئيسية هى :

١- مستوى الإدارة العليا .

٢- مستوى الإدارة الوسطى .

٣- مستوى الإدارة المباشرة (التنفيذية) .

وتجدر الإشارة إلى أن كل مستوى إدارى من هذه المستويات يضم مجموعة وظائف تختلف فى مستواها من منظمة إلى أخرى وفقاً لحجم المنظمة ويتم توزيع الأعباء والمسئوليات فى المنظمة بين هذه المستويات عن طريق علاقات السلطة التى ينبغى أن يظهرها الهيكل التنظيمى العام للمنظمة بصورة جلية واضحة . ونستعرض فيما يلى بشيء من التفصيل طبيعة وماهية ومسئولية كل من هذه المستويات الإدارية الثلاث .

(١) الإدارة العليا :

يطلق اصطلاح الإدارة العليا على الجهاز الذى يتولى ممارسة مسئوليات محددة ذات طبيعة قيادية خاصة ، فالإدارة العليا فى المنظمة هى التى تقود كافة الجهود لتحقيق الهدف العام المشترك للمنظمة ، ولذلك فهى تنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة متكاملة ، وهى تضع فى الاعتبار دائماً كافة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها مما قد يكون له تأثير على نشاط المنظمة وتقدمها .

ورغم اختلاف تشكيل الإدارة العليا باختلاف تكوين وطبيعة المنظمات فإن طبيعة وظائف ومسئوليات الإدارة العليا واحدة لا تختلف من تشكيل لآخر ، وإنما ينحصر الخلاف في أبعاد هذه الوظائف والمسئوليات ونطاق ممارستها وفقاً للاختلاف القائم بين أحجام المنظمات ويمكن بصفة عامة تحديد مسئوليات الإدارة العليا فيما يلي :

(أ) تحديد الأهداف العامة للمنظمة ، ورسم السياسات الأساسية لتحقيق الأهداف المرجوة .

(ب) وضع الخطط الأساسية الطويلة الأجل ، وتحديد أفضل المسارات للاتجاه في المستقبل ، والتصديق على الموازنات التخطيطية .

(ج) وضع وتعديل الهيكل التنظيمي العام للمنظمة بما يحقق التنسيق الفعال بين أوجه النشاط المختلفة ، وتوضيح خطوط السلطة والمسئولية .

(د) تكوين وتنمية الهيئة الإدارية بما يكفل شغل المراكز الرئيسية بالمنظمة وتدبير التسهيلات التدريبية لضمان إعداد وتوفير قادة إداريين بصفة مستمرة يصلحون لشغل المناصب الإدارية العليا في المستقبل .

(هـ) توجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة ، والرقابة الشاملة وتقويم النتائج الكلية .

(و) ضمان استقرار المنظمة على المدى البعيد ، فالإدارة العليا مسئولية عن دعم وتقوية المنظمة .

(٢) الإدارة الوسطى :

لا يوجد تشكيل نمطي لمستوى الإدارة الوسطى بالمنظمات إذ أن هذا التشكيل يختلف باختلاف حجم كل منظمة كما هو الحال في الإدارة العليا . ففي بعض المنظمات قد يكون مديروا الإدارات أو رؤساء الإدارات هم مستوى الإدارة الوسطى ، وفي البعض الآخر قد يكون نواب المدير العام أو مديروا الإدارات العامة هم المكونون لهذا المستوى . ومن ثم فإنه وإن اختلفت المسميات التي تطلق على أفراد مستوى الإدارة الوسطى فإنها تتفق في أنها تعني مسئولية هذا المستوى عن إدارة وجه معين ومحدد من أوجه نشاط المنظمة .

والإدارة الوسطى فى المنظمة هي حلقة الوصل بين مستوى تحديد الأهداف العامة ورسم السياسات العامة ، وبين مستوى الإشراف على التنفيذ الفعلى .

ويمكن بصفة عامة تحديد مسئوليات الإدارة الوسطى فيما يلي :-

(أ) وضع الخطط الفرعية قصيرة الأجل في مجال النشاط الذى تشرف عليه والمشتقة من الخطة العامة للمنظمة بها يضمن تحقيقها .

(ب) رسم السياسات التنفيذية التي تكفل تحقيق الخطط النوعية .

(ج) وضع نظم العمل وإجراءاته وتحديد السلطة والمسئولية للأفراد وذلك فى حدود التنظيم العام التى وضعته الإدارة العليا .

(د) تكوين وتنمية هيئة الإدارة المباشرة (التنفيذية) بالمشروع ، وتوفير التسهيلات التدريبية لها وإعدادها لتولى المسئوليات والأعباء الإدارية ذات المستوى الأعلى .

(هـ) ممارسة الرقابة والمراجعة لنتائج الإدارة فى حدود الأهداف والخطط والسياسات المقررة ، مع ترك الإشراف على تفاصيل الأداء للإدارة المباشرة .

(و) المشاركة الإيجابية فى وضع الخطط العامة والسياسات العامة للمنظمة عن طريق إمداد الإدارة العليا بالبيانات والمقترحات التى تعاونها فى رسم ووضع هذه الخطط والسياسات العامة .

(٣) الإدارة المباشرة (التنفيذية) :

تمثل الإدارة المباشرة أدنى المستويات الإدارية فى المنظمة وتختص بالإشراف اليومي المستمر على تنفيذ الأعمال التفصيلية والأعباء الروتينية المتكررة ، كما تختص بتقييم أداء أفراد القوى العاملة أولاً بأول وتصحيح الأخطاء فور اكتشافها وفى مكان العمل، ومن ثم فإن الإدارة المباشرة مسئولية عن العمل والعمال باعتبارها أقرب المستويات الإدارية حيث تحدد مسئولياتها فى الآتى :-

(أ) بالنسبة للعمل :

معرفة العمل ومتطلباته ، تخطيط العمليات اليومية ، توقع مشكلات العمل ، التأكد من أن التجهيزات المطلوبة متاحة وفى حالة جيدة ، وكذلك الحال بالنسبة للإمكانيات ومواد التشغيل ، تلقى الأوامر والتوجيهات من رؤسائه وإعادة صياغتها وتفصيلها لمعالجة الموقف ، إزالة الغموض الذى يكتنف السياسات أو التعليمات التى يصدرها الرؤساء ،

تحديد وتوزيع العمل على أفراد القوى العاملة بما يتفق ومهاراتهم وقدراتهم والتأكد من أن كل فرد منهم تلقى التدريب اللازم والمعلومات الضرورية لأداء العمل ، التأكد من أن الخطط قد نفذت تنفيذاً سليماً فى مواعيدها المحددة ، تنظيم القوى العاملة لاستبعاد الفاقد فى الوقت والجهد ، التأكد من أن العمل يسير بسهولة دون تعثر وتصحيح الأخطاء بسرعة ، تنسيق الأعمال بين مختلف الوحدات التى يشرف عليها ، تحليل أعمال مرؤوسيه ومناقشة التحسينات أو التعديلات اللازمة وتطوير طرق العمل وتشجيع استحداث طرق جديدة وملاحظة المقترحات والآراء الجديدة ، إلى جانب معالجة مشكلات العمل اليومية .

(ب) بالنسبة للمرؤوسين :

- يكون مثلاً طيباً فى القيادة والمبادأة والكفاءة والدقة فى المواعيد وغيرها.
- يمارس الرقابة الذاتية ويحرص على أن يقوم ولا يسوق .
- يساهم فى اختيار مرؤوسيه وفى إلحاقهم بالأعمال المناسبة .
- يتأكد من أن كل مرؤوس يعلم ماذا يعمل ولماذا يعمل .
- يوزع العمل على المرؤوسين وفقاً لكفاءتهم ومهارتهم .
- يتأكد من مطابقة الأعمال للقواعد والسياسات والتعليمات المقررة .
- يدرب المرؤوسين ويشجعهم وينسق مجهوداتهم .
- ينمى روح التعاون والفريق الواحد بين مرؤوسيه .
- يحاول فهم مشكلات الأفراد ، ويشجع اقتراحات تحسين العمل .

خامساً : وحدات التنظيم الإدارى

إذا ما أخذنا قطاعاً عرضياً فى أى منظمة فى مستوى متكامل معين من مستويات عملها ، لوجدنا وحدات تنظيمية لابد من توافرها ، وان اختلفت صورها من منظمة لأخرى ، أو من مستوى لآخر .

وتتمثل هذه الوحدات فى الآتى :

(أ) وحدات التنفيذ . (ب) وحدات الخدمة . (ج) وحدات القيادة .

إن الأصل فى الوحدة التنظيمية تكاملها وأن تتوافر فيها القدرة اللازمة لأداء العمل فى مختلف الظروف ويجب العمل على تحقيق التوافق بين كفاءة العمل وسهولته وبين النتائج الاقتصادية من تحديد شكل وحجم مستوى عمل كل منها .

ونتناول فيما يلى عرض موجز لكل من هذه الوحدات :

وحدات التنفيذ :

تنقسم وحدات التنفيذ إلى وحدات التنفيذ الرئيسية ووحدات التنفيذ التكميلية .

(أ) وحدات التنفيذ الرئيسية :

للقيام بأى عمل لابد من وجود وحدات متخصصة قادرة على إنجازه ، سواء كان ذلك فى مجال الإنتاج أو مجال الخدمات . ووحدات التنفيذ الرئيسية هى تلك الأجهزة التى تؤدى أعمالاً تهدف مباشرة إلى تحقيق الهدف الرئيسى للمنظمة . وتتشكل هذه الوحدات من عناصر الإنتاج سواء كان عضو بشرى يؤدى العمل ذهنياً أو يدوياً ، يستخدم أو لا يستخدم آلة أو جهازاً ، يعينه فى أداء عمله ، أو قد يكون عنصراً آلياً ممثلاً فى آلة يقوم على تشغليها بشر . وتتجمع هذه العناصر فى صورة وحدة أو مجموعة من وحدات العمل التى تتسم جميعها بالتجانس الذى يميز طبيعة عملها وتخصصها ويعطى الصبغة التى تتصف بها المنظمة فى مجموعها .

(ب) وحدات التنفيذ التكميلية :

إن وحدات التنفيذ الرئيسية لا تكفى عادة للقيام بكافة نواحى العمل الذى تهدف المنظمة إلى تحقيقه وإنما تحتاج فى سبيل ذلك إلى وجود عناصر من تخصصات أخرى تتولى باقى جوانب العمل ، لذلك فإن الوحدات التكميلية هى تلك التى تساعد الوحدات الرئيسية .

ولا تقل وحدات التنفيذ التكميلية عن الوحدات الرئيسية فى أهميتها ، إلا أن حجم الأولى قد لا يصل إلى حجم الأخيرة ، كما أنهما لا يتفقان معاً فى التجانس فى طبيعة العمل وتخصصه . ومن أمثلة ذلك أعمال الصباغة والتجهيز والمكملة لأعمال النسيج ، وأعمال الأشعة المكملة للعلاج الطبى وأعمال المرافق الداخلية المكملة لأعمال التشييد والبناء . ولاشك أن كلاً من هذه الأعمال يعتبر تخصصاً أصيلاً فى منظمة أخرى ، إلا أننا فى دراسة منظمة بعينها لها هدف محدد متميز ، نجدها تحتاج إلى عناصر تنفيذية رئيسية تمثل الحجم الأساسى للعمل وفى نفس الوقت تحتاج إلى عناصر تكميلية لتغطى باقى جوانب العمل .

وحدات الخدمة :

وحدات التنفيذ الرئيسية والتكميلية تحتاج عادة إلى قدر معين من الخدمات المساعدة التى تسهل لهذه الوحدات عملها وتسمح باستمرار وتدفق العمل بأيسر وأسرع السبل وأكثرها اقتصاداً . لذلك فوحدات الخدمة هى تلك التى توفر الخدمات لكل وحدات المنظمة الرئيسية أو التكميلية . وتتمثل هذه الخدمات المساعدة أساساً فى الخدمات الفنية والخدمات الإدارية .

(أ) وتشمل الخدمات الفنية كافة النواحى المتعلقة وإصلاح أدوات العمل وتخزينها وتداولها والحفاظ عليها فى حالة صالحة للعمل واستعاضة التآلف والمستهلك والفاقد منها .

(ب) أما الخدمات الإدارية فتشمل كافة مطالب الحياة اليومية من اهتمام ورعاية لشئون العاملين ، وتوفير احتياجاتهم المادية والمالية ومطالب إيوائهم والأثاثات والأدوات الكتابية ووسائل اتصالهم وما إلى ذلك من الوسائل التى تدخل ضمن الخدمات الداخلية بالمنظمة ، وكذا المطالب المتعلقة بأعمال السكرتارية والمحفوظات وما تتضمنه من أعمال التحرير والنسخ والرسم والطباعة وتداول المكاتبات .

وعلى ذلك فالمكونات الرئيسية لوحدات الخدمة تتكون من :

(أ) الشئون المالية . (ب) شئون العاملين .

(ج) السكرتارية والمحفوظات . (د) الخدمة الداخلية .

وحدات القيادة :

وكما يحتاج الكائن البشرى إلى عقل مفكر تخدمه شبكة من الأعصاب توصلها بمراكز الإحساس التي يتأثر عن طريقها بالظروف المحيطة بالجسم ، كما توصله بمراكز الحركة ليصدر إليها الأوامر التنفيذية للقيام بالعمل المطلوب ، كذلك فإن المنظمة باعتبارها كائن حى فى حاجة إلى عقل مفكر تخدمه شبكة من وسائل الاتصال التى تربطه بمراكز الإحساس التى تغطى مختلف اتجاهات العمل بالمنظمة وتربطه فى نفس الوقت بمختلف عناصر التنفيذ وعناصر الخدمة .

فوحدات القيادة والسيطرة هى الامتداد العقلى والفكرى للرئيس الإدارى والتى تعمل على تقوية إمكانياته فى السيطرة على المنظمة وتوجيهها بما تقدمه له من كل الأوقات من استشارة ومن نصح ومن معلومات قيمة يضيق تخصصه الفنى عن الإلمام به أو وقته عن الحصول عليه . وبذلك تكون أهداف وحدات القيادة هى :

(أ) تحقيق فاعلية بمعاونة الرئيس الإدارى وتزويده بكل ما يمكنه من السيطرة على المنظمة .

(ب) تحقيق الربط والتنسيق بين الأجهزة المتخصصة داخل المنظمة بما يحقق توازنها فيما بينها .

مكونات وحدات القيادة الأساسية :

(أ) **التخطيط** : يتولى متابعة تنفي الخطة ويسهم فى وضع التعليمات التفصيلية للتنفيذ وينفذ عنصر التخطيط بما قد يظهر فى الخطة من ثغرات يلزم علاجها فى المراحل التالية للخطة .

(ب) **المعلومات** : يتولى تجميع الحقائق والبيانات عن أوجه نشاط المنظمة .

(ج) **الإحصاء** : يقوم بدراسة هذه البيانات وتحليلها ووضعها فى الشكل الذى يسمح بالاستفادة منها .

(د) **التطوير** : ويعنى تطوير النظُم القائمة والقواعد والأساليب التى تسير عليها بما يتمشى مع التقدم التكنولوجى فى مجال العمل .

٦- مسئوليات التنظيم الإدارى :

يرتبط بالتنظيم عدد من المهام الإدارية التى لا تتم إلا فى إطاره ويتعذر على التنظيم تحقيق أهدافه ما لم تمارس هذه المهام بدراية وكفاية ، وأهم هذه المهام :

أولاً : التنسيق . ثانياً : التوجيه . ثالثاً : السلطة والمسئولية .

أولاً : التنسيق

التنسيق هو الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد . والتنسيق بذلك هو المطلب الأول فى التنظيم ، وهو يعنى فى الوقت نفسه المبدأ الشامل للتنظيم .

والتنسيق بإيجاز يعنى تحقيق الارتباط ، الانسجام بين أنشطة التنظيم الإدارى ابتغاء تحقيق الأهداف المنوطة به ، والوفاء بالحاجات التى قام من أجلها ، أو التصدى للمشاكل التى يجب عليه مواجهتها .

ويمكن القول أن أهم خصائص التنسيق هى :

١- أن التنسيق يستهدف بقدر المستطاع منع التشابك والتداخل فى داخل إدارة التنظيم . أو بين مختلف التنظيمات كى يتمكن التنظيم الإدارى أو النظام الإدارى بأكمله من تحقيق الأهداف بتكامل وبكفاية .

٢- أن التنسيق يبتغى منع حدوث الازدواج فى الأنشطة الإدارية ويتبدى ذلك من داخل التنظيمات الضخمة .

٣- أن التنسيق هو وسيلة وغاية : فهو وسيلة باعتباره نشاط يستهدف الإسهام فى تحقيق أهداف التنظيم ، وهو غاية حينما ينظر إليه كأساس فى بناء التنظيم الإدارى.

٤- أن هناك تناسباً طردياً بين الحاجة إلى التنسيق ، وبين كبر حجم التنظيم ، وتعقيد وظائفه ، وكذلك بينه ، وبين تطور ونمو دور الإدارة.

٥- أن التنسيق يمتد إلى كل أنشطة إدارة التنظيم . حيث يمتد إلى تشكيل السياسات ، وعملية صنع القرارات، والتخطيط ، وبناء البرامج ، وتحديد الأهداف والتنفيذ .

٦- أن التنسيق يشمل بجانب تنفيذ الأهداف ، وتحديدها وتشكيل السياسات – وسائل تحقيق هذه الأهداف ، وأساليب تنفيذ البرامج التى انصبت فيها الأهداف .

٧- أن هناك حاجة ملحة للتنسيق بين وحدات التنظيم الإدارى نفسه ، وبينه وبين وحدته الإقليمية إذا ما تواجدت هذه الوحدات أو الفروع .

٨- أن التنسيق عملية مستمرة ودائمة ويجب النظر إليها على هذا الأساس ومسا يتتبع ذلك من لزومية تقييم دور التنسيق والوسائل التى تتم به وإعادة النظر فى ذلك إذا استلزم الأمر حتى يمكن أن يأتى التنسيق ثماره .

٩- أن هناك ارتباطاً جذرياً وأساسياً بين التنسيق كوظيفة ، وبين بناء التنظيم نفسه ، ليس فحسب على أساس أن التنسيق عامل مؤثر فى بناء التنظيم ، وإنما لا يمكن فصله أبداً عن التنظيم بناءاً ووظيفة .

ويلاحظ أن وظيفة التنسيق توقف نجاحها على عدة عوامل أهمها القيادة الإدارية القائمة على تحقيق التنسيق وتحقيقه فى داخل التنظيم الإدارى .

ولقد ازدادت أهمية تنسيق خدمات الرعاية الاجتماعية نتيجة لتزايد عدد مؤسسات الرعاية الاجتماعية والحاجة المستمرة إليها ، والارتفاع بمستوى خدماتها حتى تصبح أكثر فعالية لمواجهة احتياجات الأفراد ، وكذا الحاجة إلى ضرورة فهم العلاقات التعاونية بين المؤسسات .

وينقسم التنسيق فى المنظمات الحكومية إلى :-

١- التنسيق الرأسى وهو الذى يتم بين المستويات الإدارية من قمتها إلى قاعدتها .
٢- التنسيق الأفقى وهو الذى يتم على نفس المستوى الإدارى .

أساليب تحقيق التنسيق :

هناك أساليب مفيدة تحق التنسيق الفعال فى المنظمة أهمها اجتماعات المجالس - الاجتماعات الدورية - هيئات التنسيق المتخصصة - لجان التنسيق .

ويمكننا أن نؤكد أن التنسيق يرتبط بمدى سلامة وفاعلية نظام الاتصالات بالمنظمة وقدرته على نقل الأوامر والتوجيهات والتعليمات والمعلومات إلى جميع الوحدات المعنية بالمنظمة .

ثانياً : التوجيه

إن ضرورات التنظيم الإدارة السليم تقتضى أن يرجع الموظف فى عمله إلى رئيس واحد ، هذا الرئيس يشرف على عمل الموظف ويوجهه ويرشده ويتضمن التوجيه إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهذا يتطلب لكى يحقق النتائج المرجوة توحيد الإطار الفكرى للرئيس والمرؤوس . ومن الخطأ عند إصدار الأمر أو التوجيه أن نعتقد بأن كل هذه الأوامر تلقى الطاعة لدى المرؤوس ؛ لذا فإن التوجيه يتطلب :

١- فن إيجاد الثقة بمن يصدر الأوامر وبعلمه وإلمامه بالموقف وقدرته على مواجهته .
٢- تنمية الإخلاص للرئيس .
٣- فن إشعار من يتلقى الأمر بالثقة فيه ، وتنمية ثقته فى نفسه وفى قدرته وكفاءته .

٤- أن يكون التوجيه مفهوماً وفي نطاق اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ .

فإذا تحققت هذه العناصر أصبحت الطاعة متوقعة وبدونها قد لا يحصل الرئيس على الطاعة ، وقد يصل إلى نتائج سيئة .

ويمكن القول أن التوجيه عملية متداخلة فى مختلف أنشطة إدارة التنظيم وهى أحد جوانب وظائف القيادة الإدارية وتعتمد بالدرجة الأولى على قدرة هذه القيادة وكفاءتها فى أن يسير التنظيم كجهد مشترك نحو هدف مشترك .

٤-٥ التخطيط الإدارى :

٤-٥-١ مفهوم التخطيط الإدارى :

إن كلمة التخطيط من الكلمات التى تستخدمها كثيراً فى كافة أنواع الأنشطة ، سواء كانت تلك الأنشطة فردية يقوم بها الفرد فى حياته اليومية حيث يخطط لنفسه سعياً وراء إشباع احتياجاته المتعددة والمتنوعة والمتجددة وتحقيق رغباته وآماله المستقبلية ، أو أنشطة جماعية تقوم بها الجماعات والمنظمات ، حيث يمكنها من خلال التخطيط تحديد الأهداف والطرق والوسائل التى يمكن عن طريقها تحقيق تلك الأهداف بعيداً عن الارتجال والعشوائية .

ويعد التخطيط الإدارى الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة ، فهو يسبق كل الوظائف الإدارية ، حيث أننا لا نستطيع أن نقوم بأى وظيفة إدارية كالتنظيم أو التوظيف أو التنسيق والتوجيه والرقابة إلا فى ضوء الأهداف التى تسعى إليها المنظمة والتى لابد أن تكون محددة سلفاً من خلال عملية التخطيط ، وعلى ذلك تعد وظيفة التخطيط هى الأساس التى تقوم عليه بقيمة الوظائف الإدارية تباعاً .

وتعني وظيفي التخطيط أنه يتطلب قبل إنشاء أى منظمة إعداد خطة محددة تحتوى على مجموعة من البرامج والمشروعات والتفاصيل القائمة على البحوث والدراسات العلمية للعديد من الجوانب التى ترتبط بالمنظمة ومنها على سبيل المثال مدى توافر الإمكانيات والموارد اللازمة (البشرية ، المادية ، ... إلخ) وكيفية حصول المنظمة على تلك الموارد ، وتحديد الأهداف التى تنشأ المنظمة لتحقيقها فى ضوء احتياجات البيئة التى

تنشا فيها ، ويطلق على مجموعة الخطط التى تسبق إنشاء المنظمات أو المشروعات أو بداية عملها اسم التخطيط الإدارى (التخطيط التنظيمى) .

ويقصد به كل ما يحدد مقدماً وما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة .

والتخطيط معناه هو عملية رسم السياسة العامة للمشروع على مدى الحقائق والبيانات التي تم جمعها ، ودراستها ، وتحليلها ، وفى ضوء توقعات واحتمالات المستقبل.

وتختص السلطة الحكومية بتخطيط السياسات أى رسم السياسة العامة للدولة .

وتختص السلطة الإدارية بتخطيط البرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف المحددة فى هذه السياسة . ويعتبر التخطيط من أهم الواجبات التى يعنى بها القادة السياسيون والإداريون على السوء فى العصر الحديث .

والخطة الجيدة توضح إجراءات التنفيذ وماذا ستعمل على وجه التحديد مع وصف الإجراءات المزمع تنفيذها وما يحتاجه النشاط من برامج وإمكانيات مالية وبشرية ، وكذلك ما يستلزمه من قوانين وقرارات .

هذا وتوضح الخطة طريقة واسلوب التنفيذ فمثلاً إذا كان مطلوب تعيين موظفين توضح الخطة كيفية اختيار الموظفين هل هى بالإعلان أو الترشيح أو التدريب أو الاستعارة من جهات أخرى كذلك تحدد مواصفات هؤلاء الموظفين . هذا وتحدد الخطة مكان تنفيذ الخطة وما يطلبه ذلك من ميزانية وأدوات وخامات ومخازن ووسائل نقل وموظفين .

والتخطيط الإدارى هو وضع الخطوط الرئيسية لما هو مطلوب تنفيذه والأساليب التى تتبع لذلك فهو مرحلة يلجأ إليها القائد الإدارى دائماً قبل التنفيذ .

وعلى المدير أن يقرر أولاً ما هو بحاجة إلى إنجازه وعليه أن يضع أهدافاً قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى للمنظمة . وأن يتخذ قرار بالنسبة للوسائل التى تستخدم لمواجهتها .

ولتحقيق ذلك عليه أن يتنبأ فى حدود ما تسمح به الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التى تعمل فيها المنظمة والموارد التى ستتاح لهاذ لتنفيذ الخطط .

وتتضمن عملية التخطيط أموراً ثلاثة أساسية : أولها تحديد الاحتياجات وثانيها تحديد الإمكانيات المتاحة مالية كانت أم مادية أم بشرية ، وثالثها تحديد المشروعات الملائمة التى بموجبها يمكن إشباع الاحتياجات المحددة بالموارد المتاحة .

ويعرف التخطيط الإدارى على أنه " جمع الحقائق والمعلومات التى تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها وأشار أيضاً إلى أن التخطيط الجيد يعتمد على دعامتين أساسيتين هما :

١- الإحصاءات الصحيحة . ٢- البحث العلمى .

فبدون الإحصاءات التى توضح الإمكانيات المتاحة والتى يمكن إتاحتها لا يمكن اختيار الطريق أو الاسلوب الذى يحقق الأهداف المطلوبة ، كما أنه بدون البحث العلمى الذى يبين طبيعة العلاقات بين الظواهر الاجتماعية والاقتصادية .. وغيرها لا يمكن عمل تقدير للمستقبل يساعد على تحقيق الأهداف المرغوبة .

ويعرف التخطيط الإدارى " التنظيمى " بأنه عبارة عن تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لإرشاد الأفراد فى قيامهم بأنشطتهم لتحقيق هذه الأهداف فى سهولة ويسر .

٤-٥-٢ أهمية التخطيط الإدارى :

فى البداية نود أن نؤكد على أن هناك سببان يؤكدان أهمية التخطيط الإدارى وهما:

١- الأولوية : حيث يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى التى تسبق جميع الوظائف الأخرى ، وبدون التخطيط والخطط المنبثقة منه لا يوجد ما ننظمه أو نراقبه .

٢- الشمولية : إن التخطيط لا يعد الوظيفة الإدارية الأولى فحسب ، بل أنه يؤثر فى الوظائف الإدارية الأخرى ، فمن ناحية نجد أن الخطة هى الأساس فى تحديد من يشترك فى تنفيذها ، والمسئوليات والسلطات الواجب تفويضها كما تؤخذ الخطة كأساس لاختيار وسائل التوجيه وطرق الرقابة اللازمة ، ومن ناحية أخرى فإن أى تعجيل فى الخطة لابد أن يتبعه تعديل مماثل فى التنظيم الإدارى للمنظمة وباقى الوظائف الإدارية .

والتخطيط الإدارى هو محور كل برنامج سواء في إعداد ه أو تنفيذه ، وهو يتدخل فى أنشطة إدارة المؤسسات والمنظمات المختلفة سواء فى تخطيط الأهداف والسياسات لها، أو فى تنمية الأهداف ، وتكوين السياسات ، والقرارات وكذلك فى جميع خطوات التنفيذ المستمر لكل ذلك ويمكن تحديد أهمية التخطيط باعتبارها فوائد تعود على المنظمة من انتهاجها لاسلوب التخطيط بما يلى :

١- يوضح التخطيط الأهداف التى تسعى بالمؤسسة أو المنظمة إلى تحقيقها وبالصورة التى تمكن كل فرد من العاملين بها من معرفة ما تسعى إلى تحقيقه ، وبالتالى يؤدى عمله بالصورة التى تسهم فى تحقيق هذه الأهداف ، هذا بالإضافة إلى أنه يعمل على تحديد الإطار الذى يساعد على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف .

٢- يساعد التخطيط فى التعرف على المشكلات على المشكلات والعقبات المتوقع حدوثها والناتجة عن التحضير للعمل في المستقبل والذى يتصف بالتغير وعدم التأكد ، وبالتالى العمل على الاستعداد لمواجهتها وتلافيها قبل حدوثها أو التعامل معها .

٣- يساعد التخطيط الإدارة على التحديد الدقيق للمدخلات من الموارد .

٤- ازدياد عدد السكان ، وما يتبعه من زيادة حجم القوى العاملة ، أو زيادة العاملين الذين يبحثون عن عمل ،وكذلك ارتفاع نسبة العاملات ، سواء منهن من يستطعن العمل فعلاً ، أو من تعدهن المعاهد أو الجامعات للعمل مستقبلاً .

٥- انتشار التعليم وتنوعه ، وما ينتجه ذلك من أغراض سوق العمالة بأعداد كبيرة من العاملين فى تخصصات ومهن مختلفة ، والذين يحوزون معلومات متنوعة .

٦- ازدياد عدد المنظمات والمؤسسات والمصالح ، وكبر حجم هذه المنظمات وتنوع الوظائف فيها .

٧- المنافسة التى تواجه المنظمات المختلفة ، وخاصة فى الصناعة والهدف من المنافسة هو زيادة رفاهية الناس ، وعن طريق تحسين جودة السلع والخدمات والأفكار .

٨- ارتفاع عدد المشروعات الجديدة التى تقام فى الريف والصحارى واحتمال زيادة عدد هذه المشروعات وتوسع حجمها في المستقبل.

٩- التقدم التكنولوجي الذى تأخذ به بلدنا ، وتستفيد بما ينيحه من آلات جديده وطـرق ووسائل حديثة للعمل ، ولعل هناك مصانع بأكملها تقام اليوم فى مصر على أسلوب متقدم وتكنولوجيا حديثة ، الأمر الذى يستوجب الحصول على العمال المتخصصين على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الذين يستطيعون استعمال الطـرق الحديثـة وتشغيل الآلات الجديدة .

١٠- يمكن التخطيط المنفذ من مواجهة ظروف التنفيذ التى تقابله فى المستقبل ، ويجعلـه أقدر عى التعامل مع هذه الظروف دون أن يفاجأ بها أو يرتبك فى مواجهتها .

١١- التخطيط يمكن الإدارة العليا من تحقيق الرقابة سواء الداخلية أو الخارجيـة علـى التنفيذ .

١٢- يساعد التخطيط على تحقيق رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم نتيجة العمل داخل إطار خطة عمل محددة ، مما يساعد أيضاً على تحقيق الأمن النفسى للأفراد والجماعات.

١٣- تحقيق التشغيل الاقتصادى حيث يعمل التخطيط على تخفـيض التكـاليف بـسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء ، مما يعمل على تحقيق نوعاً من الاقتـصاد فـى التكاليف وفى الوقت وفى الجهد .

١٤- يساعد التخطيط على إجراء عمليات المتابعة والتقويم ، حيث أنه لا معنى لمتابعة أو تقويم إذا لم تكن هنالك خطة ذات أهداف واضحة المعالم يقاس عليها مقدار النجاح أو الفشل .

٤-٥-٣ عمليات التخطيط الإدارى ومراحله :

١- إعداد الخطة :

وهى عمليات تحليلية للموقف الراهن وتحتوى على خطوات فى غايـة الأهميـة والتعقيد وتتطلب القيام بجهود مكثفة ومركزه فى البحـث العلمـى والاستقـصاء وجمـع المعلومات عن المشكلة التى يخطط لها وعلاقتها بالمجتمع الذى تتواجد فيه .

وكذلك الموقف الحالى للموارد والإمكانيـات الاقتـصادية والماديـة والـسياسية والإدارية والبشرية ، كذلك دراسة النشاط الإنسانى فـى المجتمـع وأنمـاط الاسـتهلاك والإدخار ومعدلات الزيادة السكانية ، .. إلخ .

٢- إقرار الخطة :

وهي تلك المهام التي ترتبط باتخاذ القرارات على أعلى مستوى حول مـا سـيتم تنفيذه في المستقبل ، وهي بالضرورة مهام تتحملها مراكز اتخاذ القرار في المنظمـة أو المجتمع المحلي والتي تملك السلطة في إقرار مستقبل المجتمع والمسئولية عـن تحديـد أهدافه ويلاحظ أن هذه المهام تعتمد على ما سبق إعداده .

٣- صياغة الخطة :

والهدف منها هو تحديد السياسات المؤدية إلى تحقيـق الأغـراض أو الأهـداف الاقتصادية والاجتماعية وفي هذه المرحلة من العمل فإن الاهتمام يـدور حـول اتخـاذ القرارات الخاصة بكيفية استخدام موارد المجتمع لتحقيق أهدافـه ، وهنـا فـإن تحديـد المدخلات من الموارد والإمكانيات المختلفة وتحديد المخرجات يجب أن يتم فـي نمـوذج واقعي حقيقي وليس في صورة صياغة غير محددة أو طموحـة أو بـصورة لا يمكـن قياسها.

وقد يكون من المهم أن نشير إلى أن هذه المهام التي يقوم بها المخطط في المرحلة الحالية من التخطيط هي من أخطر وأدق عمليات التخطيط وذلك أن علـى المخطـط أن يقرر فيها الاستراتيجيات التي سوف تستخدم وعليه أن يقوم بعمل الموازنات المختلفة بين الموارد والإمكانيات .

٤- التنفيذ :

وهي تلك التي تسمى بالمهام التنفيذية وهي التي تتمثـل فـي تطبيـق الوسـائل والأساليب الموضوعة في الخطة وباستخدام الأدوات المحددة من أجـل الوصـول إلـى الأهداف المبتغاة .

٥- المتابعة والتقويم :

والمهام الأخيرة هامة في تتابع عمليات التخطيط أي هي المراجعة الدورية والتقييم الدائم لعمليات التنفيذ ، وحيث نجد أ، هذه العملية الإدارية تعتمد على الجهـود المنظمـة والمكثفة في التسجيل وكتابة التقارير الدائمة طوال مرحلة التنفيذ وبصفة رئيـسية يمكـن القول أن التقويم يسعى في النهاية إلى مقارنة النتائج التي يتم التوصل إليها مع الأهـداف الموضوعة في الخطة منذ البداية ، وكذلك تقويم لكل الآثار التي ترتبت علـى العمليـات التخطيطية .

٤-٥-٤ خطوات التخطيط الإدارى :

مما سبق يتضح أن التخطيط يمثل مرحلة التفكير التى تسبق عملية التنفيذ ، وبالتالى فإن محور التخطيط ببساطة يدور حول الإجابة على مجموعة من الأسئلة قبل أن نشرع فى التنفيذ وتلك الأسئلة هى :

- ما المطلوب عمله ؟ What to be done ?
- كيف يتم ذلك ؟ How to be done ?
- ماذا يلزم للقيام بذلك ؟ What is needed ?
- متى يتم الإنجاز ؟ When to done ?

ويؤكد ذلك أن التخطيط كأحد الوظائف الإدارية يمر بعدة مراحل يمكن إيجازها فيما يلى :-

١- تحديد الأهداف :

فتحديد الهدف : هو الخطوة الأولى التى لابد منها قبل الدخول فى أى مرحلة أخرى فلابد من وضع أهداف واضحة ومحددة . لابد أن نعرف أولاً ماذا نرى ونريد أو ماذا نستهدف . وسواء كانت الأهداف على المستوى الكلى أو الجزئى (الفرعى) ، فإن هناك عدة اعتبارات أساسية ينبغى مراعاتها :

- الصياغة المكتوبة للأهداف مما يجعلها واضحة ومحددة .
- واقعية الأهداف : بمعنى أن تكون فى حدود الإمكانيات المتاحة .
- أن تصاغ الأهداف فى شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمى .
- ربط الأهداف بمواعيد محددة للإنجاز .
- عدم وجود تعارض بين الأهداف (الرئيسية - الفرعية) .
- أن يكون كل فرد فى المنظمة على علم تام بما هو مطلوب تحقيقه .
- إن مشاركة الأفراد فى صياغة الأهداف يخلق لديهم الدافع القوى لبذل الجهد من أجل تحقيق هذه الأهداف.

٢- تحديد البدائل التى يمكن باتباع أحدها تحقيق هدف الخطة :

من النادر عملياً وجود مسار عمل وحيد لتحقيق هدف معين ، حيث يوجد عادة عدة بدائل يمكن من خلالها تحقيق نفس الهدف ، وتتطلب هذه المرحلة جمع البيانات

والمعلومات والبحث عن جميع البدائل الممكنة والتي يمكن أن تساعد عملياً في تحقيق الهدف ، وهنا تلعب القدرات الشخصية والذهنية للمدير فى الخلق والإبداع والابتكار دوراً رئيسياً لاكتشاف كافة البدائل التى يمكن اختيار أحدها لتحقيق الهدف .

٣- تقييم البدائل لاختيار البديل الأفضل :

ويجرى ذلك بدراسة كافة البدائل المتاحة وتقييمها ، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في كل منها ، بمعنى أن المخطط يقوم بالمقارنة بين مختلف البدائل في ضوء مزايا وعيوب كل منها وفى ضوء المتاح من الموارد والإمكانيات وما يتطلبه تنفيذ كل بديل من البدائل .

٤- اختيار البديل الأفضل :

وهنا يتم اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة لتحقيق الهدف وهذه المرحلة هى المرحلة التي يتم فيها اتخاذ القرار (قرار الاختيار) ، ومتى تم اتخاذ القرار فإن البديل المختار سيعتبر بمثابة الإطار الذى سيتم فى ضوئه وضع الخطط الرئيسية والفرعية لمختلف أوجه النشاط بالمنظمة.

مقومات الخطة الإدارية الناجحة :

١- أن توضع الخطة على أساس وهدف واضح محدده فالأهداف الغامضة لا تنير الطريق أمام المنفذين ولا القائمين بأمر المتابعة والتقويم فوضوح الهدف أمر بالغ الأهمية للتخطيط .

٢- أن تكون الخطة واضحة وبسيطة : فليس من الخير أبدا أن تكون الخطة مفهومة لواضعها ، فحسب بل تكون واضحة وبناءه ومفهومة تماما لكافة العاملين على تنفيذها ، ولا فكيف يتحمس الإنسان لأمور لا يفهمها ولا يهضمها . أن المشاركة عنصر هام من عناصر نجاح التخطيط والمشاركة لا تتحقق إلا إذا كانت الخطط واضحة ومفهومة للجميع .

٣- أن تحدد المسئولية تحديداً واضحا : إن تحديد المسئوليات بوضوح يضمن التنسيق والتكامل ويجنبنا التضارب والخلط والصراع والتسيب والقائد الإدارى الحكيم هو الذى يحدد لكل عامل مسئولية واضحة محددة ودوراً معينا يؤديه ويكون مسئولا عنه.

٤- أن تكون الخطة مرنه متوازنة : فالخطة الجامدة تنهار أمام أى ظـروف طـارئ . فلابد أن تكون الخطة مرنه تستطيع أن تتعامل مع الطـوارئ والمفاجـآت التـي لا يستطيع أن يتنبأ بها المخطط مهما اجتهد . وهنا يجب أن تكون للخطة بدائل حتـى تستمر مهما كانت الظروف .

كذلك يجب أن تكون الخطة متوازنة ينال فيها كل قطاع نصيبا عادلا ولا يركز فيهـا الاهتمام على جانب دون الآخر ، فالتخطيط عملية متكاملة متوازنة وليست جهودا متناثرة عرجاء .

٥- أن تكون الخطة واقعية فالخطة السليمة لا تكون خيالية يتعذر تحقيقها ، وإنما ينبغى أن توضح الخطة في حدود الإمكانيات المتاحة وفى ضوء الممكن والمعقول إذا مـا اريد لها أن تحقق أهدافها .

٦- أن تبنى على أساس المشاركة : فالخطة الجيدة هى تتيح الفرصة للعاملين لإبـداء آرائهم وعرض مقترحاتهم وتقديم خبراتهم ، وليست الخطة الجيدة هـى التـى يـتم وضعها فى مكاتب مغلقة بعيداً عن آراء الذين يسهمون فى تحقيق أهدافها .

من الذى يقوم بالتخطيط :

سبق أن أوضحنا أن جميع المديرين يقوم بالتخطيط ولكن الـبعض مـنهم يقـوم بالتخطيط أكثر من غيره نظراً لمستلزمات مراكزهم . وفى بعض الأحيان يقـوم عـضو الإدارة بكل أعمال التخطيطية ، بينما فى حالات أخرى يشترك معـه فـى هـذا العمـل مرؤوسية الإداريين أو قد يفوض هذا العمل لأفراد معينين . ومن ثم يمكن المـدير عنـد قيامة بالتخطيط أتابع طريقة من بين عدد من الطرق المحتملة والتى منها الآتى :

١- يقوم المدير بكافة ما يتعلق بالتخطيط :

وهذه الطريقة تستلزم وقتاً وجهدا كبيرين من جانب المـدير ولكنهـا تعمـل علـى الارتباط الوثيق بين التنفيذ والتخطيط وعادة ما يكون التخطيط فى مثل هـذه الظـروف تخطيطاً عمليا وواقعيا يوفر المرونة ويمكن تغيير الخطط بسرعة ، ويعـل علـى تنميـة مجموعة من المديرين القديرين وبالرغم من كل ذلك فأنه من النادر استخدام هذه الطريقة حاليا وخاصة فى المنشآت الكبيرة.

٢- يقوم المدير بالتخطيط مع الاستفادة من المقترحات المقدمة من مرءوسيه :

وهذا المدخل ينتشر استخدامه فالكثير من المديرين يشعرون أنـه نظـرا لمعـرفتهم للأهداف وبما لديهم من الحقائق والمعلومات ، فأنهم فى مركز ممتاز للقيـام بـالتخطيط بفاعلية ولكنهم بالرغم من ذلك يشجعون مرءوسيهم على المساهمة بأفكارهم واقتراحاتهم . وهذه المساهمات تتم بطريقتين : قبل تكوين الخطة بواسطة المدير ، أو بعد تكوين الخطة عن طريـق إظهار نقاط القوة ونقاط الضعف فيها كما يراها المرؤوسين ، ولاشك أن هذا المدخل يزيد من قبول المرؤوسين للخطة التى يضعها المدير ، ولكنها تؤدى إلى إبطـاء العمل التخطيطى المدير.

٣- يقوم المدير بوضع الخطوط العريضة للخطة ثم تقديمها للمرؤوسين الذين يقومـون بوضع التفاصيل .

وتهتم هذه الطريقة بإشراك المرؤوسين ، ومن ثم تزداد تعـاونهم ومـساندتهم هـذا بالإضافة إلى أنها تعمل على المحافظة على وقت المدير وجهده ويظهـر امتيـاز هـذا الترتيب بصفة خاصة عندما تستلزم واجبات التخطيط معرفة من نوع خـاص أو فنيـة . وبالرغم من ذلك فإن هذا المدخل يحتاج إلى وقت أطل لوضع الخطة ، كمـا أنـه يبعـد المدير عن العمل التخطيطى .

٤- يقوم المرؤوسين بالتخطيط ويقدمون الخطط للمدير لاعتمادها :

وهذه الطريقة تزيح عن كاهل المدير معظم الجهود التخطيطية وتساعد على تنميـة المرؤوسين ، ولكن هناك خطر أن الخطط قد تنقصها الدقة والواقعية والقابليـة للتنفيـذ ، يضاف إلى ذلك أن المساهمة الشخصية المدير ستقل كما أن أهميته قد تتضاءل .

٤-٥-٥ أنواع التخطيط الإدارى :

تعددت أنواع وتقسيمات التخطيط الإدارى وفقاً للمعيار الذى يبنـى عليـه هـذه التقسيمات ، ووفق نظر الباحث لاختياره المعيار الذى يقيم عليه التقييم . وتفهمه لمضمون هذا المعيار ، وتتمثل معايير التقسيم فى :

١- من حيث مجال أو موضوع التخطيط :

يتنوع التخطيط الإدارى وفقاً لمجاله أو موضوع عمله ، ويمكن تحديد ذلك فى :

(أ) التخطيط التنظيمي :

يهتم هذا النوع من التخطيط بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد أساليب الاتصال بين الإدارات والأقسام وكذلك في تبسيط إجراءات العمل داخل المؤسسة أو المنظمة .

(ب) تخطيط القوى العاملة :

ويهتم هذا المجال بدراسة القوى العاملة في المؤسسة أو المنظمة وفي تحديد نوعيتها ومواصفاتها وتحديد النسب والجداول الإحصائية عن الاحتياجات الكمية والنوعية فيهما .

(ج) التخطيط المالي :

وهو يتمثل في وضع الخطط المالية وتحديد ميزانيات موضحة السيولة والربحية وكل ما يتعلق بإيرادات المؤسسة ومصروفاتها وممتلكاتها المنقولة والثابتة .

(د) تخطيط الإنتاج :

ويتم فيه تصميم خطط الإنتاج المحددة (للسلع أو للخدمات) وفق جدول زمني محدد وفي إطار الإمكانيات المتوقعة وتوقعات الطلب عليها .

٢- من حيث الهدف من التخطيط :

وينقسم التخطيط وفقاً للهدف منه إلى تخطيط للسياسات والأهداف وتخطيط للوسائل والأدوات ، وهذا التقسيم يتعلق أساساً بمضمون التخطيط سواء فيما يتعلق بالبرامج أو الوسائل التي تستخدم لتحقيق هذه البرامج ، وما يتعلق بالتنسيق ، والتوجيه ، وإعداد العاملين وتنميتهم ، وتطوير التنظيم.

٣- من حيث نطاق التخطيط ومداه :

ويشتمل هذا النوع من التخطيط على كل من :

(أ) التخطيط الشامل :

ذلك النوع الذي يغطي كافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وذلك في إطار الإمكانيات والموارد المتاحة والمتوقع إتاحتها .

(ب) التخطيط الجزئى :

وهو ذلك النوع الذى يهدف إلى تخطيط نشاط معين من أنشطة المؤسسة ويكـون فى الغالب فى إطار ضبط محدد لمشكلة ما ، أو وسائل محددة .

٤- من حيث الزمن ، أو وحدة التخطيط :

ويتمثل هذا النوع فى كل من :

(أ) التخطيط طويل الأجل :

وهو الذى يتم فيه تنفيذ الخطة المعدة وفقاً له فى مدة زمنية طويلة ، وغالبـاً مـا يكون التخطيط الشامل والقومي تخطيطاً طويل الأجل ، حيث يهدف إلى تغطية أكبر قدر من النشاطات الإدارية فى الدولة .

(ب) التخطيط قصير الأجل :

والذى يتم لمواجهة مشكلة معينة أو نشاط إدارى محدد وغالباً ما يتداخل التخطيط قصير الأجل مع التخطيط الجزئى .

٤-٥-٦ قضايا ومشكلات التخطيط الإدارى :

من الطبيعى أن التخطيط ركن هام فى العملية الإدارية ، وهو ليس أمـر هـين ، وإنما عملية معقدة تجمع بين العلم والفن والخبرة . فبناء المستقبل فـى ضـوء بيانـات ومعلومات الماضى على أساس افتراضات وتنبؤات وتوقعات ، تعتبر فى حد ذاتها مشكلة أساسية . فالتوقعات لا يمكن أن تحقق احتمالات صحيحة بنسبة ١٠٠% على الإطـلاق . لهذا يجابه التخطيط مشاكل وصعوبات تعترض تنفيذ الخطة نتيجة ظهـور قـصور فـى الخطة الموضوعة ذاتها (أو جزء منها) ، أو وجود عقبات تحد من إمكانية تنفيذ الخطة ، ويتحتم على المسئولين حينئذ معالجة الأمر بصورة أو بأخرى ، سواء باسـتخدام خطـط بديلة أو بإدخال تعديلات محدودة على أجزاء الخطة بما يمكن من التغلـب علـى تلـك العقبات .

وسوف نتناول قضيتين رئيسيتين تتعلقان بالتخطيط على مستوى المنظمة العامـة الواحدة .. وهاتين القضيتين هما :

١- العلاقة بين المخططين والمنفذين .

٢- دقة تنبؤات الخطة وإمكانية السيطرة على متغيرات التنفيذ .

أولاً : العلاقة بين المخططين والمنفذين

تتفاوت هذه العلاقة ، ويعكس هذا التفاوت خلافاً في وجهات النظر بشأن ما إذا كان من الأفضل أن يتم الفصل بين وظيفة التخطيط وعمليات ووظائف التنفيذ ، أو أنه يفضل دمج التخطيط مع التنفيذ .

فحيث تسود وجهة النظر الخاصة بالفصل بين التخطيط والتنفيذ ، نجد أن التخطيط يكون من اختصاص المستويات القيادية العليا في المنظمة ، وبالتالي لا يكون للمستويات الدنيا القائمة بالتنفيذ في المنظمة العامة إلا أن تقدم المعلومات التي تتعلق بالإمكانيات والظروف المحيطة بالتنفيذ دون أن يتسع دورها ليتضمن اقتراح برامج أو سياسات أو أهداف .

والأخذ بوجهة النظر السابقة يفضي إلى عدد من المشكلات ، أهمها احتمال عدم واقعية الخطط وذلك لبعد القائمين على وضعها عن ميادين الممارسة والتنفيذ ، وأيضاً عدم تفهم أو حماس القائمين بالتنفيذ للخطط الموضوعة لعدم إشراكهم في صياغتها .

أما وجهة النظر الثانية ، فترى أن التمييز بين التخطيط والتنفيذ قد يقضي إلى نتائج غري مرغوبة إبان تنفيذ الخطة ، ولهذا ترى وجهة النظر هذه ضرورة اشتراك المستويات التي تمارس التنفيذ في صياغة أهداف وسياسات وبرامج وإجراءات الخطة . وهذا قد يثير بدوره مشكلات عديدة أهمها أن خبرات المستويات التنفيذية تكون عادة محكومة بمجالات جزئية محدودة لا تمكنها الرؤية الشاملة لنشاط وأهداف المنظمة ككل .

فضلاً عن ذلك ، هناك مشكلة قيام المستويات التنفيذية بالتحفظ الشديد في تقدير الإمكانيات ، وفي تحديد المطلوب تحقيقه منها ، وذلك حتى لا يزيد العبء الواقع عليها إذا التزمت ببرامج أو أهداف تتصف بالطموح والتفاؤل .

٤-٥-٧ العوامل المؤثرة في التخطيط الإداري :

تتأثر طبيعة ونوعية التخطيط الإداري لمجموعة عوامل يمكن تحديدها في :

١- خبرات ومهارات إدارة المؤسسة :

تتطلب الوظيفة التخطيطية توفر قيادات إدارية لها من الخصائص التي تدور حول القدرات والإمكانيات في استخدامها السلطة وفي القدرات الفكرية التي تلعب دوراً أساسياً في التوصل إلى العديد من البدائل والمقررة في اختيار الأسلم في اتخاذ القرارات .

٢- الموارد والوقت المتاح :

هناك مجموعة اعتبارات يجب أخذها فى الحسبان فى هذا الجانب والتى تتمثل في:

- توفر الموارد المتاحة للاستثمار في التخطيط .
- توافر الإمكانات الفنية للتخطيط .
- توافر الأشخاص المدربين على التخطيط أو الذين تتوافر لديهم القابلية لذلك .
- مدى تعاون وتفهم الأفراد المتوقع الاستعانة بهم فى الخطط .

أما بالنسبة لعنصر الوقت فيتطلب الجوانب الآتية :-

- الوقت المتاح لإعداد الخطة .
- الوقت المطلوب لتنفيذ الخطة من خلاله .
- الفترة الزمنية التى تشملها الخطة .
- الوقت الذى ينبغى فيه مراجعة الخطة أو تعديلها أو العدول عنها .

٣- نوع المشكلات التى تواجه المؤسسة :

قد تكون المشكلة بسيطة ولا تمثل معضلة فى التوصل إلى وضع خطة لـه مثل وضع نظام المقترحات بالمؤسسة ، بعكس الحال إن كانت المشكلة أكثر تعقيداً وتشتمل على العديد من المتغيرات التى يصّعب التحكم فيها أو التنبؤ بآرائها .

٤- الظروف البيئية والاجتماعية :

وهى التى ترتبط بالقوى العاملة والقوانين والتشريعات المرتبطة بنوعية العمل وتأثير الظروف الاجتماعية والبيئية للمجتمع المحيط بالمؤسسة .

٥- استخدامات الخطط ونوعيتها :

تؤثر الاستخدامات المتوقعة ونوعيتها في التخطيط ، فإذا كان الغرض من التخطيط استخدامه كوسيلة رقابية على مدى فاعلية أداء العاملين فإنه من المتوقع أن يولد لديهم شعوراً سلبياً تجاه الخطة والتخوف منها ، فى حين أن التخطيط باعتباره يهيئ أفضل السبل للحلول الصحيحة للمشاكل الحالية والمستقبلية فإن النظرة الصحيحة له يجب أن تكون بناءة وإيجابية .

٤-٥-٨ عوامل نجاح التخطيط الإدارى :

إن الإدارى الناجح عندما يقوم بوظيفة التخطيط ينبغى أن يهتم بالجوانب الآتية :

(أ) تحديد وتوضيح الأهداف المنشودة بطريقة تزيد من تأييد ومساندة الأفراد العاملين في تحقيقها وتضاعف حماسهم من أجلها .

(ب) التعرف على العناصر والإمكانات المادية والبشرية وحصر ما يلزم منها لتحقيق الأهداف باعتبارها خطوة مبدئية نحو العمل والسعى وراء توفيرها .

(ج) رسم السياسات وتحديد الوسائل والأساليب الواجب اتباعها من أجل تحقيق الأهداف.

(د) وضع جدول زمنى للعمليات والإجراءات اللازمة لإنجاز الأعمال والأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف.

(هـ) التنبؤ بالصعاب والعقبات والمشكلات المحتمل حدوثها وذلك لكى يتيسر العمل على تلافيها قبل وقوعها أو معالجتها إذا حدثت .

وفى ضوء الجوانب السابقة يمكن أن نقول أنه على المخطط الإدارى ، عندما يشرع فى وضع وتحديد الأهداف التى يتحتم عليه العمل على تحقيقها عليه مراعاة الاعتبارات الآتية :

١- أن تكون الأهداف من النوع الذى يمكن تحقيقه ، وليست أوهاماً أو ضرباً من المستحيل ، وباختصار فإن الأهداف ينبغى أن تكون أهدافاً معقولة ، وعملية ولا تميل إلى المبالغة أو الطموح الزائد .

٢- أن تصاغ الأهداف بأسلوب واضح وحدد ، حتى يمكن أن تقبل القياس فبعض المؤسسات وخاصة فى المجال الاجتماعى والتعليمى ، تصوغ أهدافها بطريقة عامة غير محددة ، كأن نقول أن الهدف الأساسى للمؤسسة هو رفع مستوى معيشة سكان الحى ، وبهذه الطريقة لم نحدد المقصود بمستوى المعيشة ، الذى نسعى إلى رفعه وتحسينه .

٣- مراعاة عدم التعارض بين الأهداف وبعضها ، مثال سعى إحدى المؤسسات أو المنظمات الاجتماعية إلى تحقيق أهداف كمية ونوعية متضاربة بطبيعتها ، كأن تدعى أنها تسعى إلى استيعاب كافة أيتام المدينة وتزويدهم بأفضل سبل الرعاية ،

هذا فى الوقت الذى تعانى فيه من نقص الموارد الماليــة والمبــانى والأجهــزة ، فالهدف الكمى هنا لا يمكن أن يتحقق معه الهدف النوعى والذى يتمثل فى أفــضل سبل الرعاية .

٤- أن يراعى أن تتماشى الأهداف مع القيم والعادات الموجودة بالمجتمع وألا تتعارض مع أهداف المجتمع القومية وسياستها وأيديولوجيتها .

٤-٦ التمويل والموازنة العامة :

يعتبر المال أحد العناصر الأساسية اللازمة لأى منظمة ، لأن المال يستخدم فى :

١- إقامة المنشآت وتجهيزها بالآلات والأثاث .. إلخ .

٢- شراء الخامات والأدوات اللازمة للعمليات الإنتاجية ولسير العمل فــى المنظمــات الخدمية .

٣- دفع الأجور والمرتبات .

كما أن تدفق المال فى المنظمة وحسن توزيعه وترشيد استخدامه يتوقــف عليــه المركز المالى للمنظمة واستقرارها وزيادة إنتاجها وكذا استمرارها .

٤-٦-١ الإدارة المالية :

وتضم عمليات الإدارة المالية اتخاذ قرارات وإصدار أوامــر ومراقبــة تنفيــذها وتنسيق الجهود المرتبطة بتدفق الأموال بأبسط الطرق وأيسرها حتــى لا تزيــد أعبــاء المنظمة .

العوامل المؤثرة على الوظيفة المالية :

يتوقف تحقيق الوظيفة المالية بأى مؤسسة أو منظمة على عدد من العوامل تتمثل فى :

(أ) **طبيعة نشاط المؤسسة أو المنظمة** : إن المؤسسات التى تقوم بأعمال تقديم الخدمات تحتاج إلى ظروف وسياسة مالية تتبعها تختلف عن تلك المؤسسات والمنظمات التــى تعمل بإنتاج وتوزيع السلع الاستهلاكية الأساسية بالإضافة إلى التى تقدم نوعاً واحــداً من الخدمة غير التى لها نشاط العديد من الخدمات .

(ب) **حجم المستفيدين من برامج وخدمات المؤسسة :** لاشك أن لعدد المتعاملين والمستفيدين من برامج وخدمات المؤسسة أو المنظمة يؤثر على حجم متطلبات المؤسسة من أموال لازمة لها سواء بالنسبة لحجم العاملين فيها أو حجم الخدمات التى تقدمها وعدد المستفيدين منها .

(ج) **حجم المؤسسة :** إذا أن المؤسسة أو المنظمة الكبيرة وذات الوحدات والأفرع من العديد من مناطق المجتمع تحتاج إلى مقدار من المال أكثر من تلك المؤسسات صغيرة الحجم .

(د) **الظروف الاقتصادية السائدة فى الهيئة :** من حيث مستوى الدخل ومستوى الأسعار، وقدرة المواطنين على التبرع بالأموال لإمداد المؤسسات بما تحتاجه من موارد مالية .

وتختص وزارة المالية بالإشراف على كافة الأعمال المالية والنشاط المالى لأجهزة الدولة ، وتتمثل أهم هذه الاختصاصات فى :

(أ) إعداد الميزانية العامة للدولة من إيرادات ومصروفات وتولى مسئولية مراجعة ميزانيات الهيئات المستقلة ، بالإضافة إلى إقرار الاعتمادات الإضافية أو التجاوزات بصفة نهائية أو مبدئية تمهيداً لعرضها على السلطة المختصة (مجلس الشعب) .

(ب) رسم السياسة المالية والنقدية والتنسيق لتحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

(ج) إعداد الموازنة العامة للدولة والموازنة النقدية ضمن إطار الخطة العامة للدولة والتقدم بها إلى الجهات المهنية والإشراف على تنفيذها ومتابعتها.

(د) تدبير الموارد المالية وتجميع فائض الإيرادات والاحتياجات فى القطاع العام . وصناديق التمويل وأموال هيئات التأمين والإدخال والاستثمار والقروض المحلية والأجنبية وغيره من الأموال المتاحة لتنظيم استخداماتها فى تمويل خطط وبرامج التنمية .

(هـ) إجراءات الدراسات اللازمة للربط بين الخطة العامة للدولة والخطة التمويلية بالاشتراك مع الأجهزة المعنية .

(و) تقدير وتحصيل ومتابعة الموارد العامة وكل ما يناط بأجهزة الوزارة تحصيله .

(ز) الإشراف على الأعمال المصرفية والخزائن العامة وضبط وتصريف أوراق النقد والعملات المعدنية المختلفة وعمليات استبدالها وسك العملات المعدنية والتذكارية المحلية والخارجية وإصدار العملات الورقية المعاونة .

(ح) تخطيط ومتابعة عمليات الشراء والبيع للجهاز الإدارى للدولة والهيئات والمؤسسات العامة ، والإشراف على حصيلة هذه العمليات وإجراء الدراسات الخاصة بترشيد الإنفاق على الخدمات .

(ط) أعمال الرقابة والمتابعة والإشراف الفنى على الأجهزة المالية والحسابية والاقتصادية .

(ى) دراسة وإعداد التشريعات المالية وإبداء الرأى فى التشريعات التى تعدها الوزارات الأخرى والتى يترتب عليها أعباء مالية جديدة على الخزانة العامة ، وكذلك إجراء الدراسات والبحوث الخاصة بالسياسات العامة للمالية فى ضوء التطورات المالية ، والاقتصادية الداخلية والخارجية ودراسة خطط الإصلاح المالى والإدارى وتتبع نتائجها .

وظائف الإدارة المالية كما حددتها الإدارة الاقتصادية للأمم المتحدة وهى :

١- تقدير حجم البرامج .
٢- تحديد الموارد المالية اللازمة .
٣- تدبير مصادر الحصول على هذه الموارد .
٤- إعداد السجلات المالية اللازمة .
٥- رفع التقارير عن النتائج المالية .
٦- تقييم الموقف بصفة مستمرة على ضوء التقارير المرفوعة .

ويحتاج تنفيذ كل تلك الوظائف إلى القيام بعدة عمليات هامة منها :-

أولاً : وضع برنامج عام يتحدد فيه فروض السياسة المالية والغايات التى تسعى إلى تحقيقها وهى بالطبع ترجمة مالية للسياسة العامة والخطط القومية ولبرنامجها الحكومى السنوى .

ثانياً : تحصيل الإيرادات والتى تشمل :

١- الضرائب العامة وهى المساهمة الإجبارية من جانب المواطنين فى تغطية جانب من النفقات العامة .

٢- أثمان الخدمات العامة تقدمها الدولة للمواطنين .

٣- الرسول الحكومية التي يحصل عليه الجهاز الإدارى مقابل بعض الخدمات الأساسية كرسوم التعليم أو الدمغات .. إلخ .

٤- العوائد التي تحصل عليها الدولة مقابل الممتلكات العامة .

٥- فوائد الوحدات الإنتاجية للقطاع العام .

ثالثاً : كافة العمليات المحاسبية المتعلقة بالأنشطة السابقة والتى عادة ما تقوم بها الخزانة العامة للدولة .

رابعاً : التقارير المالية الخاصة بالمتابعة والتقييم .

مما سبق تبرز لنا أهمية الخدمات المالية فى الجهاز الإدارى وتعد الميزانية العامة نظراً لتلك الأهمية تشرف عليها إشرافاً مباشراً القيادة العليا والجوانب العديدة للميزانية العامة تدور حول مفهوم أن الميزانية هى البرنامج المالى للجهاز الإدارى فى فترة زمنية محددة يظهر فيه تقرير نفقات بتقدير الموارد اللازمة ومن هنا فإن الميزانية العامة للدولة قد لا تتحقق بالضبط وهذا يظهر لنا ما يعرف بالحساب الختامى للدولة وبيان يحتوى الأرقام الفعلية للمصروفات والإيرادات فى صورة الميزانية العامة لذلك تعتبر نوعاً من الخطط التى تكون مستهدفة تحقيق أغراض محددة تعكس إلى حد كبير غايات السياسة العامة والأهداف التى تبغى تحقيقها وعادة ما تقدم القيادة العليا للجهاز الإدارى الميزانية كاقتراح مع برامجها للعمل لفترة محددة هى سنة إلى الهيئة التشريعية التى تناقش كل من البرنامج والميزانية وبعد المناقشة وإدخال التعديلات اللازمة واعتماد الميزانية يصبح إطاراً ملزماً للحكومة فى الجهاز الإدارى .

وفى الواقع لا تقدم الحكومة ميزانية واحدة بل عدة ميزانيات تكون فى مجموعها الميزانية العامة للدولة ويعكس ذلك التوسع والتنوع فى وظائف الجهاز الإدارى .

٤-٦-٢ التمويل :

يمكن تعريف وظيفة التمويل بأنها تلك الوظيفة المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاية إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماته المستحقة عليه فى مواعيدها .

فالتمويل هو عصب أي منظمة وهو أساس في ممارسة أنشطتها المختلفة والاتفاق على برامجها ومشروعاتها الإنتاجية منها والخدمية .

والتمويل يمكن تقسيمه إلى :

١- **تمويل حكومي :** حيث يعتمد فيه على الدولة في الإنفاق على الأنشطة المختلفة للمنظمات .

٢- **تمويل مشترك :** تتضافر فيه المسئولية الحكومية جنباً إلى جنب مع المسئولية الخاصة في تدبير الإنفاق.

٣- **تمويل أهلي خاص :** ينفرد فيه المصدر الأهلي أو القطاع الخاص بتدبير الإنفاق ويطلق عليه في بعض الأحيان التمويل الذاتي للمشروعات .

أولاً : مصادر التمويل الحكومي

وتعتمد الدولة في تمويل مختلف نشاطات الإدارة العامة على العديد من مواردها كدولة وفيما يلي أهم تلك الموارد :

١- الضرائب التي تفرضها الدولة وتجنيها وهي نوعان .

- مباشرة مثل ضريبة الأطيان – الدخل – كسب العمل – التركات وغيرها .
- غير مباشرة مثل : ضريبة الدخان والمراهنات .. إلخ .

٢- ريع الأملاك الحكومية العقارية وغيرها .

٣- ريع مشروعاتها الإنتاجية صناعية أو تجارية .

٤- الرسوم الجمركية على الواردات وكذلك رسوم الإنتاج على السلع المحلية .

٥- عائد إدارة المرافق العامة : السكك الحديدية والمواصلات السلكية واللاسلكية ..إلخ.

٦- أنواع الرسوم المختلفة : الرخص – الدمغة .. إلخ .

٧- القروض المحلية والأجنبية .

ثانياً : مصادر تمويل المؤسسات والهيئات

تختلف مصادر تمويل الهيئات الأهلية عن تلك الهيئات الحكومية فـى المجتمـع المصرى حيث تتمثل فى:

١- مصادر تمويل المؤسسات والهيئات الأهلية :

تعانى المؤسسات والهيئات الأهلية فى المجتمع المصرى بعض العناء فى تـوفير الأموال اللازمة لإدارة أعمالها بما يحقق أهدافها وذلك أن المصادر التى تعتمـد عليهـا ليست قوية ومستديمة كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الحكومية بوجه عام . وتشتمل هذه المصادر ما يلى :-

(أ) الإعانات الحكومية :

الإعانات الحكومية عبارة عن " الأموال التى تعـين بهـا الأجهـزة الحكوميـة المؤسسات الأهلية التى تخدم فى مجال تخصصها ، فوزارة الشئون الاجتماعيـة تعـين المؤسسات والجمعيات التى نص عليهـا القـانون ٣٢ لـسنة ١٩٦٤ بـشأن الجمعيـات والمؤسسات الخاصة والقرارات الوزارية اللاحقة له مثل جمعيات التنميـة ، وجمعيـات رعاية الطفولة والأمومة ، .. إلخ ، أو جهاز الشباب والرياضة بالنسبة لمراكز الـشباب والاتحادات الرياضية .. ولا تمنح وزارة الشئون الاجتماعية معونات ماليـة للمؤسـسات الاجتماعية الأهلية إلا بناء على الشروط الآتية :

(أ) أن تكون الجمعية أو المؤسسة الخاصة مشهرة طبقاً للقانون المنظم لذلك .

(ب) ألا تكون فائدة المؤسسة ونشاطها قاصرين على أعضائها .

(ج) أن يكون ميدان نشاط المؤسسة واحداً من الميادين التى حددها القانون .

(د) أن تتبع المؤسسة اللوائح والأنظمة المالية التى حددها القانون .

(هـ) أن يكون قد مضى على نشأة المؤسسة سنة على الأقل .

(و) أن يكون للمؤسسة مراقب حسابات .

(ز) أن يعتمد الجهاز المركزى للمحاسبات الحساب الختامى للمؤسسة ، وتنقسم الإعانات الحكومية للمؤسسات الأهلية إلى :

- الإعانات الدورية :

وهى لا تتجاوز في قيمتها ٧٥% من إجمالى مصروفات المؤسسة فى السنة المالية السابقة لسنة تقرير الإعانة ، مع التزام المؤسسة بتدبير بقية مصروفات بوسائلها الخاصة بعد موافقة الجهة الإدارية المختصة .

- الإعانات الإنشائية :

التى تساهم بها الحكومة في تنفيذ المشروعات الاجتماعية التى تقوم بها المؤسسات الأهلية بحيث لا تزيد نسبة الإسهام كذلك على ٧٥% من إجمالى تكاليف المشاريع الإنشائية وبحد أقصى قدره ٥٠٠ جنيه .

(ii) التبرعات :

وضع المشرع المصرى قيوداً عديدة على جميع التبرعات بواسطة المؤسسات الاجتماعية الأهلية وذلك بهدف حماية المواطنين من العبث والابتزاز وضماناً لتوجيه حصيلة تلك التبرعات الوجهة التى تحقق أقصى رفاهية ممكنة للمجتمع أو للمواطنين الذين تخدمهم المؤسسات .

ويخضع جمع المال لرقابة وإشراف وزارة الشئون الاجتماعية أو مديرياتها بالمحافظات ، ويتم جميع التبرعات بوسائل متعددة تتمثل فى : الجمع بالطوابع أو الصناديق ، أو بالإيصالات أو عنْ طريق الأسواق الخيرية واليانصيب ، ويخضع كل اسلوب منها لقواعد وإجراءات وقيود من نوع خاص .

(iii) الاشتراكات :

تمثل الاشتراكات التى تحصل من الأعضاء ضئيلة بالنسبة لمجموع إيرادات المؤسسة أو الجمعية ، وبالرغم من ذلك إلا أنها تمثل مصدراً تمويلياً رمزياً هاماً بالنسبة لكافة الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

(iv) الإيرادات :

تمثل إيرادات مقابل خدمات الجمعية أو المؤسسة لعملائها ، وهى لا تمثل فى العادة إلا نسبة صغيرة كذلك من مجموع الإيرادات الخاصة بمعظم الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية الأهلية بالمجتمع المصرى .

الشروط العامة لجمع المال ونلخصها فيما يلى :

١- لا يجوز الترخيص بجمع المال إلا للجمعيات الأهلية (الخيرية) والاتحادات المشهرة طبقاً للقانون والتى تقوم بأعمال الرعاية الاجتماعية ولا يقتصر نشاطها على ذلك ، كما لا يجوز لروابط أبناء البلاد أن تجمع المال من الجمهور وبترخيص أو بغير ترخيص لأن خدماتها قاصرة على أعضائها .

٢- لا تمنح الجمعية الترخيص إلا إذا تم التفتيش عليها وكانت نتيجته إيجابية .

٣- لا تمنح الجمعية الترخيص إلا بعد تصفية الترخيص السابق إن وجد .

٤- لا يجوز أن تمنح أى جمعية فى السنة الواحدة أكثر من ترخيص لجمع المال ولا يجوز أن تزيد مدة الترخيص الواحدة إلا فى الأحوال الاستثنائية التى يوافق عليها مجلس المحافظة .

٥- لا يجوز تعديل أى شروط للترخيص إلا بموافقة الشئون الاجتماعية .

٢- مصادر تمويل المؤسسات والهيئات الحكومية :

وتتمثل مصادر تمويل المؤسسات الحكومية هى بصفة عامة موارد الدولة وفى مقدمتها ما يلى :

(أ) ما تفرضه الدولة من ضرائب مباشرة وغير مباشرة .

(ب) ما للدولة من ممتلكاتها العقارية والتجارية والصناعية وغيرها .

(ج) ما تجمعه الدولة من رسوم وغرامات ودمغة وغيرها .

(د) ما تقترضه الدولة من مصادر داخلية أو مصادر خارجية .

٤-٦-٣ الموازنة :

وهى فى المؤسسات الحكومية تشمل تقديرات إيرادات ومصروفات الدولة بأجهزتها المختلفة خلال سنة تبدأ من أول يوليو وتنتهى فى آخر يونيو فى السنة التالية ، وفى الهيئات الأهلية تنص لائحة النظام الأساسى على بداية ونهاية السنة المالية وتتضمن بيان رقمى بالإيرادات والمصروفات .

تعد الميزانية العامة للجهاز الإدارى من أهم وسائل تحقيق السيطرة والتنسيق الفعال لعمليات الإدارة العامة فإذا كانت الخطة هى أداة هامة لترجمة السياسة العامة إلى

أهداف وبرامج العمل لذا فمن الطبيعي أن تكون الميزانية والإدارة المالية من أهم الأعمال القيادية للجهاز الإدارى مثل الخطة .

عناصر الموازنة :

إن أى منظمة حكومية كانت أم أهلية تتضمن عنصرين أساسيين هما الإيـرادات والمصروفات .

أولاً : الإيرادات :- وهى ترتبط بمصادر التمويل كما يلى

١- فى المنظمات الحكومية : تعتمد في تمويل نشاطها على العديد من الموارد وأهمها :

(أ) ما تفرضه الدولة من ضرائب مباشرة وغير مباشرة .

(ب) عائد الرسوم الجمركية على الواردات .

(ج) عائد ممتلكات الدولة العقارية والتجارية والصناعية وغيرها .

(د) عائد الخدمات الحكومية المختلفة ومرافقها العامة .

(هـ) عائد أنواع الرسوم المختلفة كالغرامات والدمغة .. إلخ .

(و) ما تقترضه الدولة من مصادر داخلية أو من مصادر خارجية .

٢- فى المنظمات الأهلية : وتعتمد المنظمات الأهلية فى تمويلها على العديد من المصادر إلا أنها ليست مستديمة كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الحكومية ، وتشمل أهم هذه المصادر ما يلى :-

(أ) الإعانات الحكومية : وتشمل الأموال التى تعين بها الأجهزة الحكومية والمنظمات الأهلية التى تخدم فى مجال تخصصها بصفة دورية ومنتظمة أو بصفة مؤقتة .. مثل :-

- الإعانات التى تقدمها وزارة الشئون الاجتماعية للهيئات الأهلية ولكن ذلك يتم وفقاً لشروط محددة .
- وزارة التربية والتعليم لو كان للمنظمة نشاط تعليمى .
- وزارة الصحة لو تضمن نشاط المنظمة خدمات صحية أو تنظيم أسرة .
- وأيضاً وزارات الأوقاف والثقافة والمجلس الأعلى للشباب والرياضة .

(ب) التبرعات : وتشمل التبرعات والمنح والهبات الفردية أو من هيئات غير حكومية..إلخ .

(ج) الاشتراكات : حسب رسم الاشتراك المقرر فى لائحة النظام الأساسى على أعضاء المنظمة وهى لا تمثل مصدراً تمويلياً هاماً للمنظمة لأنها اشتراكات رمزية فى أغلب الهيئات الأهلية .

(د) عائد الخدمات التى تقدمها المؤسسة لعملائها مثل خدمات دور الحضانة ومراكز تنظيم الأسرة والعيادات الطبية .. إلخ .

(هـ) عائد الأملاك الخاصة بالمنظمة إن وجدت .

(و) حملات جمع المال التى يمكن أن تنظمها المنظمات الأهلية .

ثانياً : المصروفات

١- فى المنظمات الحكومية : يتم تخصيص جزء من موازنة الدولة لكل وزارة أو هيئة يقسم إلى فروع حسب الإدارات والفروع التابعة للوزارة أو الهيئة ، ثم تقسم إلى أقسام أدنى بحيث يخصص جزء لأصغر الوحدات الإدارية فى الدولة .

وتشمل المصروفات فى المنظمات الحكومية أربعة أبواب رئيسية هى:-

الباب الأول : ويتضمن الأجور والمرتبات والبدلات وحصة الحكومة فى التأمين والمعاشات ومكافآت الخبراء .

الباب الثانى : المصروفات الجارية التى تمكن المنظمة من ممارسة نشاطها مثل الإيجارات والصيانة والنقل والوقود والأدوات الكتابية والمياه والإنارة .. إلخ .

الباب الثالث : الاستخدامات الاستثمارية وتشمل المبانى غير السكنية والأثاث والتجهيزات والأدوات والمعدات ووسائل النقل والانتقال .. إلخ .

الباب الرابع : التحويلات الرأسمالية ويتضمن الخدمات المقدمة والالتزامات المستحقة على المنظمة خلال السنة.

وينقسم كل باب من أبواب الموازنة إلى مجموعة بنود ويتضمن كل بند عدة أنواع من المصروفات ويساعد ذلك فى ضمان عدم تجاوز الاعتماد المخصصة لكل نوع من أنواع المصروفات وتيسير عمليات الرقابة على الصرف والمحاسبات . كما لا يجوز النقل من بند إلى بند إلا بعد الرجوع إلى وزارة المالية فى البابين الأول والثانى ووزارة التخطيط فى الباب الثالث . وأيضاً لا يجوز استحداث أى بند أو نوع فى موازنة المنظمة إلا بعد موافقة وزارة المالية .

موازنة الهيئات الأهلية :

أولاً : إعداد الموازنة

يتولى إعداد الموازنة فى الهيئات الأهلية لجنة الميزانية المنبثقة عن مجلس الإدارة بالتعاون مع المدير المنفذ لها كما يلى :

١- يطلب من كل وحدة أو قسم تقديم مقترحات بالنسبة للموازنة الجديدة .

٢- يقوم رئيس كل وحدة أو قسم بالتشاور مع مرؤوسيه بوضع مقترحاته للموازنة الجديدة متضمنة الإيرادات المتوقعة والمصروفات المطلوبة .

٣- يتولى المدير المنفذ للمنظمة تجميع مقترحات الوحدات والأقسام بالهيئة ودراستها والتنسيق بينها وإدماجها فى مشروع موحد ، ويعاونه فى ذلك رؤساء الوحدات والأقسام بالهيئة ثم يرفعه إلى لجنة الميزانية .

٤- تقوم لجنة الميزانية بدراسة وتحليل المقدم لها ويمكن أن تجرى عليه بعض التعديلات إذا تطلب الأمر ذلك ويتم وضعه فى صورته النهائية ثم يرفع إلى مجلس الإدارة .

ثانياً : الاعتماد

ويتم الاعتماد على خطوتين :-

١- إقرار مجلس الإدارة : حيث يقوم بدراسة وتحليل ومناقشة المشروع المقدم له من لجنة الميزانية ثم يصدر قراره بالمشروع النهائى المقترح للموازنة حيث يرفعه إلى الجمعية العمومية .

٢- اعتماد الجمعية العمومية : يتم عرض مشروع الموازنة المقترح للعام الجديد على الجمعية العمومية فى اجتماعها العادى السنوى للمناقشة والاعتماد النهائى ويقر المشروع بموافقة الأغلبية المطلقة للحاضرين عليه .

ثالثاً : التنفيذ

ومتى تم الاعتماد النهائى للموازنة من الجمعية العمومية فإنها تصبح واجبة التنفيذ مع بداية السنة المالية الجديدة والتى غالباً ما تبدأ فى الهيئات الأهلية من أول يناير وتنتهى فى آخر ديسمبر من كل عام ويراعى فى تنفيذ الموازنة ما يلى :

١- الالتزام بالمواعيد المقررة للصرف بالموازنة .

٢- توفير المرونة الكاملة لمجلس الإدارة والمدير المنفذ للهيئة فى الصرف وخصوصاً فيما يتعلق بالنقل من بند أو من وحدة إلى وحدة بحيث لا يؤثر ذلك على الحجم النهائى بالموازنة .

رابعاً : الرقابة

ويوجد نوعان من الرقابة على موازنة الهيئات الأهلية :

١- رقابة داخلية : وهى مسئولية مجلس الإدارة وأمين الصندوق والمدير المنفذ للهيئة وتهدف إلى ضمان استخدام الأموال فى المجالات التى خصصت لها داخل الجمعية والتأكد من سلامة عمليات الصرف .

٢- رقابة خارجية : وهى مسئولية الجهة الإدارية المختصة (وزارة الشئون الاجتماعية) وكذا الجهاز المركزى للمحاسبات وتتولى التفتيش على إيرادات الجمعية ومصروفاتها بالإضافة إلى مراجعة الحساب الختامي للجمعية قبل اتخاذ قرار الإعانة الجديدة لها .

مشاكل وصعوبات تمويل الهيئات الأهلية

- **مشاكل تمويل الهيئات الأهلية :**

إن العمل الاجتماعى الأهلى من نشأته ظل يعتمد تماماً فى تمويله على الجهود الذاتية للمتطوعين من الأفراد والجماعات وتعددت أشكال مصادر التمويل الذاتى وتكاد تنحصر فى الاشتراكات – التبرعات – الأوقاف الخيرية – الهبات – والوصايا – تبرعات ومعونات من الخارج وكانت محصلة هذه المصادر تكاد تغطى الاحتياجات الضرورية ، لتلك الجمعيات ومع التطور والتغيير الذى طرأ على المجتمع وتوسع الجمعيات فى حجم خدماتها وانتشارها كان لابد لكى تواصل هذه الجمعيات مسيرتها من وجود مصادر أخرى تناسب ظروف المجتمع وإمكانياته فأخذت الدولة تدعم مصادر جديدة للتمويل مثل الإعانات – الرسوم الإضافية – حصيلة اليانصيب – تبرعات الجهات والهيئات وبدراسة مصادر التمويل الذاتى نجد أنها تنحصر فى الاشتراكات والتبرعات وترخيص جمع المال وبالنسبة للاشتراكات فيلزم التوسع فى ضم الأعضاء وزيادة المتطوعين والاهتمام بمكاتب وسجلات التطوع وبالنسبة لتراخيص جمع المال فإن الجمعيات تتفاوت فى قدرتها على الجمع ولذا يوجد نوع من الاحتكار لبعض الجمعيات المتمرسة فى عملية جمع التبرعات أما عن التمويل الحكومى فإن الإعانات بصفة عامة تعتبر ضئيلة ومن المقترحات المقدمة من الحكومة لزيادة التمويل الأهلى استحداث مصادر جديدة ورسوم إضافية منها على سبيل المثال زيادة الرسوم على رخص السيارات والقيادة ورخص السلاح واستخدام الجوازات وتراخيص البناء وتذاكر السفر ورسوم الشحن ولكن فرض مثل هذه الرسوم يتطلب صدور قوانين بذلك يقرها مجلس الوزارة ومجلس الشعب كما هو معروف ولكن الاتجاه العام هو عدم إرهاق الشعب بفرض رسوم إضافية جديدة .

- **الصعوبات التى يتعرض لها تمويل الهيئات الأهلية :**

يلاقى القائمون على شئون الهيئات الأهلية صعاباً كثيرة فى تدبير المال اللازم لهذه الهيئات ترجع فى معظمها إلى :-

١- عدم قيام الهيئات نفسها بالدعاية الكافية عن أعمالها بين أفراد الجمهور.

٢- تعدد الهيئات بحيث أصبح عددها كبيراً بينما الكثير منها لا يقوم بنشاط كبير .

٣- عدم تنسيق العمل بين هذه الهيئات حتى تعددت الحملات المالية في بعض الشهور وزادت عن الحد المعقول مما أدى إلى مضايقة الجمهور بالضغط عليه وهذا بدوره أدى إلى قلة حصيلة الجمع .

٤- عدم اتباع الوسائل الفنية في تنظيم الحملة المالية وعدم مراعاة سيكولوجية الجماهير وهذا بالطبع يرجع إلى عدم توافر الإدارة الفنية في بعض الهيئات الأهلية .

٥- تبرع بعض الهيئات أو الأفراد إلى الهيئات المختلفة لأن بعضها درج ذلك منذ سنين فأصبح التبرع يصرف بحكم العادة بصرف النظر عن أى اعتبار آخر كما أن البعض إنما يمنح الإعانة للهيئة لأن بها بعض الشخصيات المعروفة أو الموثوق بها ولو أن وجود هؤلاء الأفراد لا يعنى حتماً أن الهيئات التي ينتمون إليها أو يعملون بها تؤدى عملها كما يجب أن تؤديه .

٦- حاجة الأفراد إلى الشعور بالمسئولية تجاه المجتمع فلا يزال الكثيرون يعبدون عن مسئولياتهم نحو المجتمع الذى يعيشون فيه غير مقدرين لها وهذا يباعد بينهم وبين النشاط الاجتماعى القائم فى البيئة .

٧- الحالة الاقتصادية السائدة في العالم الآن وانصراف الناس إلى إصلاح مالهم فكل فرد ينوء بعمله ومسئولياته عما يبعده ولو مؤقتاً عن أعمال أكبر .

رابعاً : الرقابة والمتابعة

ويتم من خلالها الإشراف والمتابعة لخطوات وإجراءات إعداد وتنفيذ الموازنة بهدف التأكد من إنفاقها فى أبواب الإنفاق القانونية المحددة لها ، والالتزام بالقواعد واللوائح المالية المنظمة للصرف .

وهناك ثلاثة أنواع من الرقابة على الموازنة هما :-

١- رقابة قبل الصرف – تهدف إلى التأكد من أن الأموال التى تنفق لها اعتمادات مخصصة بالموازنة .

٢- رقابة أثناء الصرف – وتهدف إلى التأكد من أن الصرف يتم وفقاً للقواعد واللوائح المالية وفى إطار الاعتمادات المرصودة فعلاً . والمسئول عن الرقابة فى قبل وأثناء الصرف رؤساء الحسابات فى الوزارات والهيئات (وهو مندوبى وزارة المالية فيها) ولهم حق التوقيع الثانى على كل شيكات الصرف لأحكام هذه الرقابة .

٣- رقابة بعد الصرف – وهى تهدف إلى التأكد من أن أهداف الموازنة قد تحققت وأن الصرف قد تم طبقاً للقواعد والقوانين ويقوم بها الجهاز المركزى للمحاسبات وهيئة الرقابة الإدارية .

والرقابة بصفة عامة يجب ألا تأخذ شكل العنف بحيث تحد من حرية المنظمات فى الحركة والقيام بأنشطتها ، وألا تكون من الضعف بحيث لا تحقق الأهداف المطلوبة منها ، فهناك على الهيئات الأهلية ورقابة على الهيئات الحكومية .

١- الرقابة على الهيئات الأهلية :

(أ) **رقابة داخلية :** والتى تتم عن طريق إشراف المدير المنفذ ومراقب الحسابات وأمين الصندوق ورئيس الهيئة للتأكد من سلامة وإجراءات العمليات المالية والقيد فى السجلات ، ومن حق مراقب الحسابات دعوة الجمعية العمومية للانعقاد فى حالات الأمور المالية التى تهدد كيان الجمعية بأى صورة كانت .

(ب) **رقابة خارجية :** والتى تتولاها أجهزة الحكومة عن طريق المفتشين الماليين بوزارة الشئون الاجتماعية ومفتشى الجهاز المركزى للمحاسبات الذين يقومون بالتفتيش على الهيئات ومراجعة الحساب الختامى للهيئات المعاونة قبل الموافقة على صرف الإعانة الجديدة .

٢- الرقابة على الهيئات الحكومية :

وتتولى هذه الرقابة الوزارات والمصالح التى يحددها القانون من وزارة مالية ، والجهاز المركزى للمحاسبات وتتم الرقابة على الإيرادات وعلى المصروفات وبذلك تتم الرقابة قبل الصرف وبعده ، وتكون الأولى بغرض العلاج والثانية بغرض الوقاية .

(أ) **الرقابة الداخلية :** عن طريق أجهزة التفتيش المالى بالوزارات ومن خلال مديرى الحسابات بالأجهزة المختلفة ، وكذلك الرقابة عن طريق التقارير المالية التى تقدمها الأجهزة دورياً أو تلك التى يطلبها مجلس الشعب .

(ب) **الرقابة الخارجية :** والتى تتم عن طريق الجهاز المركزى للمحاسبات ومفتشى وزارة المالية ، والرقابة الإدارية .

مصادر الفصل الرابع

أولاً : المصادر العربية

١- إبراهيم عبد الرحمن رجب : دراسة لعملية اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان حالياً ، القاهرة ، ١٩٧٢ .

٢- إبرهيم عبد العزيز شيحا : الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية .

٣- أحمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٥.

٤- أحمد عليق : المدخل في إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره .

٥- أحمد ماهر : الإدارة مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، ١٩٨٩ .

٦- أحمد وفاء زيتون : الموقف المعاصر لطريقة لتنظيم المجتمع بين مخاطر الدفاع وجاذبية العدالة الاجتماعية ، المؤتمر الدولي التاسع للإحصاء والحسابات العلمية والبحوث الاجتماعية والسكانية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٤ .

٧- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة : مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي ، برنامج الإعداد لشغل الوظائف القيادية ، القاهرة .

٨- الفاروق بسيوني ، وكمال أغا : الإدارة في الخدمة الإجتماعية ، مذكرات غير منشورة لطلاب البكالوريوس بكلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة حلوان ، ٨١ / ١٩٨٢.

٩- جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال ، مرجع سبق ذكره .

١٠- جميل توفيق : مذكرات في إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٧٥ .

١١- حسن أحمد توفيق : الإدارة العامة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

١٢- راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٩ .

١٣- رياض أمين حمزاوى ، طلعت مصطفى السروجى : إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية ، دار الحكيم للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٣ .

١٤- رياض حمزاوى وآخرون : الإدارة فى الخدمة الإجتماعية ، دار الحكيم للطباعة والنشر ،القاهرة ،١٩٩٤ .

١٥- سامية فهمى : الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعى الحديث ، ١٩٨٧ .

١٦- سامية محمد فهمى : الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٧ .

١٧- سعيد يسن عامر ، على محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة ، ١٩٩٤ ، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإدارى، القاهرة ، ١٩٩٤ .

١٨- سليمان محمد الطماوى : مبادئ علم الإدارة العامة ، مطبعة القاهرة ، ١٩٦٩ .

١٩- سيد الهوارى : الإدارة (الأصول والأسس العلمية) ، ط٧ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

٢٠- صالح الشبكشى : العلاقات الإنسانية فى الإدارة ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، بدون سنة نشر .

٢١- صبحى السيد : القيادة الإدارية فى العصر الحديث ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٨٧ .

٢٢- صلاح الدين جوهر : إدارة المؤسسات الاجتماعية "أسسها ومفاهيمها" ، مرجع سبق ذكره .

٢٣- صلاح الدين جوهر : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٨ .

٢٤- صلاح الشنوانى : التنظيم والإدارة فى قطاع الأعمال ، مؤسسات شباب الجامعة ، الإسكندرية ،١٩٨٣ .

٢٥- طاهر مرسى عطية : أصول الإدارة للطالب والمدير ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، ١٩٩٤ .

٢٦- عادل حسن : الإدارة ، مؤسسة الشباب الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٧٩ .

٢٧- عبد العزيز مختار ، الفاروق بسيونى : التخطيط الاجتماعى ، كلية الاجتماعية ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

٢٨- عبد الغفار حنفى : أساسيات إدارة المنظمات ، قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٤ . .

٢٩- عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا : أصول الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره .

٣٠- عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا : أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٨ .

٣١- عبد الهادى الجوهرى : علم اجتماع الإدارة ، دار المعارف ، ١٩٨٧ .

٣٢- عرفة المتولى سند : حدود المشاركة فى اتخاذ القرار ، دراسة ميدانية ، مجلة التنمية الإدارية ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، العدد ٥٦ ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

٣٣- على الحبيبى : الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره .

٣٤- على السلمى : الإدارة المصرية فى مواجهة اللوائح الجديدة ، مكتبة غريب ، القاهرة ،

٣٥- على السلمى : السلوك التنظيمى ، دار الكتاب الجامعى ، القاهرة ، ١٩٨٠ .

٣٦- على السلمى : العلوم السلوكية فى التطبيق الإدارى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩١ .

٣٧- على الشرقاوى : العملية الإدارية (مدخل الوظائف والممارسات) ، مرجع سبق ذكره .

٣٨- على شريف : مبادئ الإدارة ، مدخل الأنظمة فى تحليل العملية الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .

٣٩- فريد راغب النجار : النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية مدخل نظرية النظم مع تطبيقات عربية ، وكالة المطبوعات ، القاهرة ، ١٩٧٧ .

٤٠- فوزى بشرى وآخرون : أسس وعمليات إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره .

٤١- كما أغا : العلاقة بين مراكز صنع القرار فى التخطيط الإقليمى للتنمية الريفية بمحافظة الشرقية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، القاهرة ، ١٩٧٩ .

٤٢- كمال أغا : الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، دار الثقافة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٨٨ .

٤٣- كمال حمدى أبو الخير : العملية الإدارية والتطبيق الإدارى ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٧ .

٤٤- ماهر أبو العاطى : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره .

٤٥- محمد بلال : مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق ، مذكرات غير منشورة لطلاب التجارة ، جامعة الإسكندرية ، الإسكندرية ، بدون سنة نشر .

٤٦- محمد حسن يسن ، إبراهيم درويش : المدخل المعاصر إلى وظائف التنظيم ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٥ .

٤٧- محمد حسين يسن ، ابراهيم درويش : المدخل المعاصر إلى وظائف التنظيم ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٥ .

٤٨- محمد عصام المصرى وآخرون : أساسيات الإدارة والتنظيم ، مكتسبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٥ ،

٤٩- محمد محمد إبراهيم وآخرون : إدارة الموارد البشرية (المدخل للقرن الحادى والعشرين) ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٩ .

٥٠- مختارة هلودة : اتخاذ القرارات ، معهد التخطيط القومى ، مذكرة داخلية رقم ٥٦٣ ، القاهرة ، ١٩٧٧ .

٥١- نادية زغلول وآخرون : أساسيات الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره

٥٢- هناء حافظ بدوى : إدارة المؤسسات الاجتماعية (الأسس والعمليات) ، دار المعرفة الجامعة ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ .

٥٣- يحيى حسن درويش وآخرون : أسس إدارة المنظمات الاجتماعية ، مذكرات غير منشورة ، ٨٩ / ١٩٩٠ .

ثانياً : المصادر الأجنبية

54- Donald J. Clough, Concept in Management Science, New Delhi, Prentice Hall 6 India Private Limetted, 1968.

55- Fred Weston & Eugene N. Brigham : Ess entials Finance, New York : Hit, Rinehart and Winston, Inc., 1971.

56- George M. Gazada and Others, Foundations of Counseling and Human Ser. Press McGrow-Hill Book Company, U. S. A. 187.

57- Henry H. Albres, Principles of Organization and Management, New York, John Willey & Sons, Inc., 1968.

58- Henry H. Albres, Principles of Organization and Management, op. cit.

59- Irving A. Spergel, Community Problem Solving The Delinquency Example, University of Chicago, Chicago.

60- Naorli Caiden & Aronwilda Vsky : "Planning and budgeting in poor countries. Awiley luters cience publican. New York, 1974.

61- Peter F. Drucker : "Management, Tasks, Responsobe lities practices" Draper & Row Publishers, New York, 1974.

62- Tude, Thampson, Strategies in Decision Making, In : Fermont Lysen eds., Policies Decision and Organization. New York, Applction Century Crafus, 1968.

63- William Care, Administrative Decision Making : A Holistic Model, New York, John Willey & sons Inc., 1964.

الفصل الخامس

المفاهيم الإدارية

٥-١ السياسات .

٥-٢ الرسمية والمعيارية .

٥-٣ البيروقراطية .

٥-٤ الروح المعنوية .

٥-٥ نطاق التمكن .

٥-٦ وحدة الأمر .

٥-٧ الهيكل التنظيمي .

٥-٨ الاستراتيجية الإدارية .

٥-٩ المركزية واللامركزية .

٥-١٠ السلطة والمسئولية .

٥-١١ القيادة والرئاسة .

٥-١٢ العلاقات العامة .

٥-١٣ العلاقات الإنسانية .

٥-١ مفهوم السياسات :

إن السياسة هي نوع من الخطط التي يعاد استخدامها مرات ومرات وهي إطار أو منهج أو خطط عريضة تبين لنا كيف ولماذا نتصرف بطرق معينة والسياسة هي مرشد للإداريين عند اتخاذهم للقرارات ، أو هي المنهج الذي تسير عليه المنظمة في طريقها لبلوغ أهدافها .

وتختلف السياسة عن الأهداف ، ففي حين أن الأهداف هي الأماني والرغبات والنهايات التي تسعى إليها المنظمة ، فإن السياسة هي مرشد للتفكير وإطار وطريق يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف ، أي إن الهدف هو الغاية أما السياسة فهي أحد وسائل تحقيق هذه الغاية .

وتختلف السياسة عن القواعد فالقواعد هي مبادئ محددة تبين ما يجب الالتزام به في التصرفات وما يجب الامتناع عنه ، وتحدد الجزاءات المرتبة على مخالفتها ، أي أن القاعدة لا تنطوي على حرية التصرف ، فهي إما أن تتبع أو لا تتبع ولا وسط بينهما أما السياسة فهي إطار للتصرف يعطي حريات للسلوك ، وتضع حدوداً قصوى وحدوداً دنيا لما يجب أن تكون عليه التصرفات .

وتختلف السياسة عن الإجراء ، فالإجراء هو تصرف نمطي رتيب يتكرر حدوثه في مجالات معينة للعمل ، وهي تبين الخطوات المتتابعة لتنفيذ الأعمال المتماثلة . أما السياسة فهي تبين الإجراءات الواجب اتباعه والحالات التي يجب أن تتبع فيها ، وتوضح أسباب اتباعه .

وبسبب مرونة السياسة ، فإن استخدامها يواجه مشكلة سواء التفسير ، لأن الناس عادة يميلون على تفسير الأمور وفقاً لفهمهم ، وأحياناً وفقاً لدوافعهم ، مما يؤدي إلى تضارب التصرفات والانحراف في السلوك ، والافتقار إلى العدالة في التعامل .

ويطلق البعض أن هناك تشابهاً بين وضع السياسة ووضع القانون ، لأن كلاهما يتعامل مع مواقف غير عادية ، ومن ثم فإن كليهما يحتاج إلى تفسير . والمدير مسئول عن تفسير السياسة والتأكد من أنها مفهومة ويجرى تطبيقها .

وتتعرض المؤسسات للعديد من المشاكل بعضها من طبيعة متكررة والبعض الآخر تواجهه لأول مرة . وبصرف النظر عن طبيعة هذه المشاكل ، فلابد للإدارة من مواجهتها وإيجاد حلول سريعة لها باتخاذ القرارات ، وإذا نمت القرارات دون إطار يحدد الاتجاهات ويضبط النتائج فمن المحتمل ظهور التناقص في التصرفات . ومن الضرورى وضع الضوابط التى تمنع مثل هذه التناقص وهذه الضوابط هى ما توفره السياسة.

تعريف السياسة :

تعرف السياسات بطرق مختلفة وبتعبيرات مختلفة . ولكنها تشترك جميعاً فى جوهرها .

فيقول " كونتز " أن السياسات هى خطط توضع فى عبارات عامة أو مفاهيم يسترشد بها ، وتوجه تفكير المرؤوسين فى المنظمة ، أو فى وحدة من وحداتها " .

ويقول " دافيس " : " إن السياسة بصفة أساسية هى تعبيرات صريحة أو ضمنية عن مجموعة المبادئ والقواعد التى وضعها المديرون لتوجيه وضبط الفكر والعمل فى المنظمة .

ويقول " زهير " السياسة الإدارية هى مجموعة من المبادئ والمفاهيم التى تضعها المستويات العليا فى التنظيم لكى تستهدى بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها ، وخاصة فيما يتصل ببرامج العمل وإجراءاته - ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم فى نشاطهم الجارى ، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية . وبعبارة أخرى ، تعد السياسة بمثابة دستور للعمل ، فهى الإطار الدائم الذى يوجه الفكر فى اتخاذ القرارات ، وفى نطاقها تتم جميع التصرفات كل ذلك فى انسجام وتوافق وصولاً إلى الهدف الواحد .

ويعرف أحمد كمال السياسات : " هى مجموعة من القرارات الصادرة من الهيئات المختصة التى توضح الاتجاهات الملزمة فى تلك المجالات والتى يجب مراعاتها عند اختيار ميادين النشاط وأنواع الفئات الإنسانية أو ألوان المشكلات الاجتماعية المتصلة بها وكذلك منهاج وأسلوب العمل الذى يجب السير فى حدوده ليمكن بذلك تحقيق الأهداف العامة للمجتمع " .

ويقول دافيز Davis " أن السياسة بصفة أساسية تعبير صريح أو مضمون عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمى " .

ويقول جلوفر Glover أن السياسة مبدأ مرشد سبق إقراره – مبنى على الأهداف – وهو الذى يحكم أعمال المشرع ويمكن منه استنباط التعليمات الأساسية للتصرف " .

وكذلك يقول ميتارد Mynard " إن السياسة تشمل مجموعة محددة من التصرفات سبق تحديدها من أجل الحصول على إجراء موحد طالما يكون هناك تشابه إلى حد كبير في الظروف " .

ويتفق الهوارى مع كل التعاريف المذكورة فى أن " السياسة قرار – أو قاعدة – توضع بمعرفة المديرين فى المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والأعمال فى المستويات الإدارية على الأقل " .

إذن فإن السياسات تمثل القرارات أو القواعد التى تحدد سير العمل وتضبط التصرفات والأعمال داخل المنظمة فإذا كانت السياسات متعلقة بأهداف عامة فإنها تصبح سياسات عامة ، والسياسة العامة للمنظمة ما هى إلا الخطوط والعريضة أو الإطار الذى تتحرك فى نطاقه المنظمة والعاملين بها وتخضع له إجراءاتها وأوامرها وتعليماتها حتى المعاملات والعلاقات بين العاملين بهذه المنظمة . وقد نجد أننا فرقنا بين الهدف والسياسة العامة إلا أنه من الصعب تحديد الفرق بينهما فأحياناً كثيرة يكون الهدف هو فى نفس الوقت سياسة عامة وكلاهما يحدد تفكير وتصرفات العاملين بالمنظمة.

ومن الأمور العامة الواجب مراعاتها فى وضع السياسات :

١- أن تعبر السياسة عن موجه حقيقى لتحقيق الأهداف ،
٢- أن تأخذ فى اعتبارها الظروف البيئية المختلفة والعوامل طويلة الأجل.
٣- ألا تتعارض مع أى من السياسات الأخرى القائمة .
٤- أن تعرض على العاملين وتؤخذ وجهة نظرهم فى الاعتبار قبل تطبيقها .
٥- أن تكون واضحة ودقيقة بحيث لا تفهم بأكثر من معنى .
٦- أن تصدر عن المستوى التنظيمى المسئول مباشرة عن تحقيق الأهداف.

ولو ترك كل مدير وكل موظف – فى أى مؤسسة – يتصرف فى أى مشكلة بالطريقة التى تخلو له أو يعتقد أنها صائبة لحدث بعض أو كل مما يلى:

١- اختلاف تصرفات الأفراد فى الموضوع الواحد ربما في الظروف الواحدة دون مبرر .

٢- اتخاذ قرارات غير سليمة لأن كل شخص يتصرف حسبما يعتقد وليس من المنطقى أن نفترض أن كل فرد سيكون عالماً عاقلاً حكيماً مخلصاً.

٣- تردد الكثيرين عن التصرف خوفاً من الوقوع فى أخطاء وخوفاً من أن يقوم الرئيس المباشر بتوجيه لوم عن تصرف ظهر أن خطأ .

٤- كثرة الرجوع إلى أعلى وطلب الرأى وبالتالى "سحب" على وقت ومجهود الإدارة الأعلى ربما بدون مبرر لاسيما إذا كانت المشكلات واحدة متكررة أو ليست على مستوى الإدارة الأعلى .

٥- عدم تحقيق أفضل النتائج أو تحقيقها بدون كفاءة .

٦- حدوث صراعات كثيرة بين الموظفين أنفسهم وبين العملاء حيث تصبح كلمة "إشمعنى فلان" هى القاسم المشترك الأعظم لكل الصراعات لاسيما إذا كانت الظروف مشابهة تماماً .

خصائص السياسة الجيدة :

تتصف السياسة الجيدة بعدد من الخصائص يجب أن تتوافر فيها ، حتى يمكن للسياسة الإسهام فى توجيه الجهود نحو الهدف المحدد . ومن هذه الخصائص ما يلى :

(١) يجب أن تعتمد السياسة على أهداف المؤسسة :

فالسياسة التى لا تعكس الأهداف تؤدى إلى الانحراف والتضارب ونظراً لأن السياسة هى المنهج الذى تسير عليه المنظمة ، فلابد أن تعكس الأهداف المحددة وتساعد على تحقيقها . كما يجب أن تكون السياسة قادرة على الربط بين الأهداف فى المجالات المختلفة للنشاط سواء الإنتاجى أو التسويقى أو المالى .. إلخ . فإذا فشلت السياسة فى التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ، على سبيل المثال ، أو بين الأهداف الإنتاج وأهداف التسويق ، فمن المحتمل أن تعانى المنظمة من التضارب .

(٢) يجب أن تتفق السياسة مع المعايير الأخلاقية :

السياسة الجيدة هى التى تتفق مع المعايير الأخلاقية لمجتمع الأعمال. فالأعمال هى جزء لا يتجزأ من البيئة ، ويجب ألا تتعارض السياسة مع القيم الأخلاقية والدينية والاجتماعية السائدة . والسياسة التى لا تتمشى مع قيم المجتمع ومصالح العمال وأصحاب الأعمال والمستهلكين لن تجد من يسترشد بها فى تصرفاته .

(٣) يجب أن تكون السياسة مكتوبة وبلغة واضحة وبسيطة :

يتم تنفيذ السياسة بواسطة البشر . وهم يميلون عادة إلى تفسير السياسية حسب مصالحهم ودوافعهم . ولتجنب سوء التفسير ، يجب أن تكون السياسة مكتوبة وبلغة واضحة وبسيطة . ويستتبع ذلك نشر السياسة حتى يعلم الجميع بها ويلتزمون بما جاء بها.

(٤) يجب القيام بالمراجعة الدورية للسياسة :

تتصف البيئة التى تعمل فيها منظمات الأعمال بالتغير ، ومن ثم فإن الالتزام بسياسة معينة لوقت طويل ، دون تعديل ، قد يؤدى إلى تقادمها . ولذلك تحتاج السياسة إلى المراجعة والتأكد من صلاحيتها . ويتم مراجعة السياسة على فترات دورية ، وكلما حدث تغير فى الظروف التى وضعت فيها .

(٥) يجب أن تتسم السياسة بالاستقرار :

إن كثرة التعديل والتغير فى السياسة يؤدى إلى فقدان الثقة فيها . ولذلك يجب أن تتصف السياسة بالثبات . ولا يعنى ذلك أن تكون السياسة جامدة ، بل العكس ، لأن السياسة يجب أن تكون مرنة ومتسعة لتستوعب التغيرات والمواقف التى تحدث فى مجال الأعمال .

(٦) يجب أن تتكامل السياسة الفرعية مع السياسة الرئيسية :

تقوم المنظمة بوضع سياسات فرعية فى مجالات مختلفة كالتسويق والإنتاج والتمويل والأفراد . ولما كانت السياسات جميعاً تهدف إلى توجيه الجهود نحو أهداف المنظمة ، فليس من المتصور أن تتعارض السياسة الفرعية مع السياسة الرئيسية ، بل يجب أن تتكامل معها بحيث تتوافق الجهود وتتوحد فى اتجاهها نحو الأهداف. فمثلاً ، يجب أن تتكامل سياسة الإعلان فى المنظمة مع سياسة التسويق ، وأن تتكامل سياسة المخزون مع سياسات الإنتاج وهكذا .

فوائد السياسات :

رسم السياسات من حتميات الأمور فى الإدارة للأسباب الآتية :

١- تخلص السياسات المديرين من ضرورة اتخاذ قرارات جديدة فى المشاكل المماثلة وبذلك يقل المجهود الذهنى والعصبى للمديرين والموظفين .

٢- تعتبر السياسات فى ذاتها مديراً يجيب عن أسئلة المرؤوسين بسرعة ، وهى بذلك تترك للمديرين التفرغ للمشاكل الجديدة .

٣- استخدام السياسات وتطبيقها يقلل من الشك والتردد ، لأن تصرفات الإداريين والموظفين التى تتمشى مع السياسات الموضوعة من أعلى تجعلهم واثقين من أنهم يسيرون وفقاً لرغبات رؤسائهم .

فالسياسات تكون جزءاً كبيراً من فلسفة المديرين فى إدارة المشروع كما أنها تعبر عن نواياهم فيما يتعلق بما هو صواب وما هو خطأ بالنسبة لمختلف العمليات فى المشروع .

٤- تحقيق السياسات التنسيق بين تصرفات مختلف الأشخاص فى المشروع ، كما أنها تحقق التماثل فى تصرفاتهم وخصوصاً فيما يتعلق بمعاملتهم مع الغير .

٥- تعتبر السياسات وسيلة من وسائل الرقابة على المجهودات الجماعية للوصول إلى الأهداف الموضوعة طالما أنها تحدد ما يجب عمله وما لا يجوز عمله .

الشروط الواجب توافرها فى السياسات :

ولكى تحقق السياسات النتيجة المرجوة منها يجب أن تكون مستمدة من وتؤدى إلى تحقيق الأهداف الموضوعة كما يجب أن تكون مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطاً رأسياً " وأفقياً " وهذا طبيعى .

إن أهم صفة فى السياسات هى أن تكون مرنة بحيث تسمح للمرؤوسين بالتصرف فى حالة حدوث تغيرات داخل المشروع أو خارجية فإذا لم تكن السياسات مرنة (أى تسمح بحرية للمرؤوسين فى التصرف حسب الأحوال) أطلق عليها تعليمات .

وبالرغم من مرونتها يجب أن تكون السياسة محددة الألفاظ والمفهوم حتى لا تقبل التأويل وألا تتنافى مع السياسة العامة للدولة أو قوانينها أو القيم الاجتماعية أو الأخلاقية السائدة .

ولكي تكون السياسات فعالة يجب أن تكون معروفة ومفهومة من جميع أفراد المشروع وأن يكون قد تم الاشتراك الحقيقي في صناعتها .

ويمكن تلخيص هذه الشروط في الآتي :

١- أن تكون مستمدة من الواقع وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة .

٢- أن تكون مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطاً رأسياً وأفقياً .

٣- أن تكون ممكنة التطبيق أي غير خيالية .

٤- أن تكون مرنة بحيث تسمح للمرؤوسين بالتصرف في حالة حدوث تغيرات داخل المشروع أو خارجية (لأي تسمح بحرية للمرؤوسين في التصرف حسب الأحوال لكي لا تصبح تعليمات) .

٥- أن تكون - بالرغم من مرونتها - محددة الألفاظ والمفهوم حتى لا تقبل التأويل .

٦- ألا تتنافى مع السياسة العامة للدولة أو قوانينها أو القيم الاجتماعية أو الأخلاقية السائدة .

٧- وأخيراً يشترط في السياسات أن تكون معروفة ومفهومة من جميع أفراد المشروع ، ولذا يجب أن تكون مكتوبة كلما أمكن ذلك .

أنواع السياسات :

يمكن تقسيم السياسات من حيث درجة تأثيرها في المشروع ودرجة شمولها إلى ثلاثة أقسام :

١- سياسات أساسية .

٢- سياسات عليا .

٣- سياسات إدارية أو تشغيلية .

(١) السياسات الأساسية :

هي السياسات التي يتوقف عليها جميع السياسات الأخرى وتكون مدونة في لائحة تأسيس المنظمة ومتصلة بأهداف المنظمة والمبرر من وجودها .

(٢) السياسات العليا :

هى السياسات التى توضع بمعرفة الإدارة العليا فى المشروع بعكس السياسات الأساسية التى تكون مدونة فى نظام تأسيس المنظمة وموضوعة بمعرفة المؤسسين ، أو أصحاب رؤوس الأموال . وهى بوجه عام أكثر من السياسات الأساسية تفصيلاً ، ولكنها تتصل بأعمال المشروع ككل .

(٣) السياسات الإدارية أو التشغيلية :

هى السياسات التى تتعلق بنشاط معين فى المنظمة مثل سياسات الشراء ، الإنتاج، البيع ، النقل ، التخزين ، التوزيع ، الإعلان ، المستخدمون ، البحوث والعلاقات العامة..إلخ .

وحتى لا يخلط الكثيرون بين السياسة والهدف ، يمكن توضيح ذلك :

الهدف هو ما نريد تحقيقه ، أما السياسة فهى الطريق الذى إذا اتبعناه يحقق لنا الهدف ، فالسياسة مرشد فى التنفيذ .

فتحديد الهدف ومعرفتنا به معرفة دقيقة يمكننا من اختيار الطريق الذى يوصل إليه، الاستغناء عن كل الطرق والوسائل الأخرى التى لا تحقق هذا الهدف بالذات .

عوامل نجاح السياسة :

يحتاج واضعو السياسات فى المنشأة إلى التعرف على مجموعة من العوامل التى يجب أن تتصف بها السياسات وتزيد من فاعليتها . وفى مقدمه هذه العوامل ما يأتى :

(١) البساطة :

يجب أن يعبر عن السياسات بطريقة محددة وبلغة واضحة ومفهومة وبالشكل الذى يسهل على المنفذين فهمها إذ أن اجتهاد الأفراد فى تفسير المقصود من السياسة قد لا يعتبر الطريق الصحيح للتنفيذ وبالتالى تنعدم الثقة فى الإدارة وتضعف فاعلية المنظمة . والسياسة الغامضة عادة ما تفسر وفقاً للأغراض الشخصية للأفراد .

(٢) تدوين السياسة :

يفضل أن تكون معظم السياسات مكتوبة بما يمكن من وحدة المفهوم العام لتكوينها، وأن تشرح وتفسر حتى لا يؤدى سوء فهمها إلى وجود صراع بين الوحدات

المختلفة حول تفسيرها وسوء استخدامها ، والسياسة المكتوبة غالباً ما تؤدى إلى تكتل الجهود نحو تحقيق الأهداف المطلوبة وقد تكون لدى المنشأة دوافع لإبقاء السياسة دون تدوين حتى لا تؤخذ عليها ، وذلك فى حالة وجود القيود التى تفرضها بعض الظروف البيئية ، أو قد تكون السياسة فى شكل عرف متفق ومتعارف عليه بين المنفذين .

(٣) أن تعبر السياسة عن وجهة نظر مستديمة للمنشأة :

أى تتميز بالثبات دون أن يؤثر ذلك فى عنصر المرونة وقدرتها على مواجهة المستقبل ، إذ أن السياسة يجب أن تتغير فقط استجابة لتغيرات أساسية فى أهداف وخصائص المنظمة أو فى ظروف التنفيذ الفعلى . ولاشك أن عدم ثبات السياسة الموضوعة يخلق شعوراً بعدم التأكد مما قد يؤثر بطريقة سيئة على الروح المعنوية للأفراد ، كما أن كثرة تغير السياسة يقيد إقدام الإدارة ، وحتى تصل الإدارة إلى سياسة ناجحة وسليمة فإنها يجب أن تجرى تحليل سليم للأعمال والمواقف المستقبلية .

(٤) المرونة :

تعتبر السياسة مرنة فى مدى قدرتها على التغير بما يتلاءم مع التغير فى المتغيرات المحيطة بالمنشأة ، ويأتى التركيز على مرونة السياسة نظراً للمقدرة المحدودة فى التنبؤ بالكثير من المتغيرات المتعلقة بالمستقبل ، إذ أنه فى معظم الأحيان لا تتطابق المواقف المتعلقة بالتنفيذ الفعلى مع السياسات المخططة ، وقد تلجأ الكثير من المنشآت التى تتعرض للتغير المستمر فى سوق أعمالها إلى وضع عدد من السياسات المرنة التى تناسب مختلف ظروف التنفيذ ، إذ أن السياسة القوية هى القابلة للتنفيذ بأقل جهد وتكلفة ربما يحقق أهداف المنشأة .

(٥) أن تساعد السياسة فى تنسيق العمل بين الأقسام والوحدات والفروع:

حيث يقصد بذلك أنه فى ظل وجود السياسة يجب ألا يتخذ أى مدير قرارات تتعارض مع ما يتخذه مدير آخر ، فلا يستطيع مدير الإنتاج أن يخفض التكلفة على حساب جودة السلع المنتجة ، أو أن يقوم بإنتاج مزيج سلعى لا يطلبه السوق .

(٦) شمول السياسة :

يقصد به أن تكون السياسة شاملة فى توقعها لكافة احتمالات وجوانب التنفيذ الفعلى آخذه فى الاعتبار مدى التغير فى الاحتمالات الموضوعة عن المستقبل ، ومدى تغطيتها

لمختلف وحدات التعامل فى داخل السياسة الواحدة . إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن ذلك فى رأى الكثير من كتاب الإدارة قد يكون أمراً نظرياً إذ أن المقدرة المحدودة للأفراد فى توقع جميع الاحتمالات المستقبلة تعوق فكرة الشمول ، كما أن تعدد الجوانب التى تتعامل معها الإدارة وتشعبها قد يجعل الإلمام بكل التفاصيل أمر محير للإدارة ، ويمكن أء يعرقل تصرفاتها .

(٧) ضرورة التكامل بين السياسات الموضوعة فى المنشأة وبين جوانب السياسة الواحدة :

إذ أن تأدية المدير لأعماله بأقصى كفاية ممكنة دون أن يأخذ فى حسبانه توقيت وإمكانيات أداء السياسات الأخرى قد يضر المنشأة أبلغ الضرر . إذ أن قيام مدير التسويق بالإعلان عن سلع لم تتوافر فى السوق يمكن أن يفقد الجمهور ثقته بالمنشأة .

(٨) ضرورة مراجعة السياسات دورياً :

إذ تحتاج السياسات الموضوعة إلى تقييم ومتابعة دورية بالنظر إلى الظروف المحيطة والمعلومات المتاحة عن ظروف التنفيذ الفعلى وذلك بغرض تعديلها بما يتوائم مع هذه الظروف .

وتتعدد أنواع السياسات وفقاً لمجموعة من المتغيرات المحيطة بالمؤسسة فهناك السياسات الخاصة بالإنتاج وبالتمويل وبالتسويق .. إلخ وهناك أيضاً السياسات الشاملة والسياسات التفصيلية . وقد تتحدد السياسة الخاصة بالمؤسسة بواسطة الإدارة ، كما قد تتحدد فى بعض الأحيان من خلال تأثير القوى الخارجية المحيطة بالمؤسسة ، وتنقسم السياسات من حيث إعدادها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هى :

(١) سياسات أصلية :

وهى تلك السياسات التى تضعها إدارة المؤسسة ، إذ أن إدارة المؤسسة العليا تكون فى موقف يسمح لها برؤية متكاملة لكافة السياسات التى يمكن أن تقود العمل الفعلى فقد تكون سياسة المؤسسة هى تصنيع أحد الأجهزة بالرغم من أن سعر الشراء لهذا الصنع أقل تكلفة ، ولكن هذا التصنيع من ناحية أخرى قد يؤثر فى زيادة الأرباح الإجمالية للمؤسسة .

وطالما أن السياسة تعد وتعتمد من الإدارة العليا فإنها تعتبر بمثابة مرشد أساسي لجميع المستويات الإدارية الأدنى .

وهذا وقد تعد السياسات وتنشأ من خلال المستويات الإدارية الأدنى وتلقى قبولاً من جانب الإدارة العليا للمؤسسة ، كما قد تعد السياسات بالتعاون بين الإدارة العليا والمستويات الأدنى وبذلك فإننا نضمن الكثير من النجاح للسياسة ، عندما يشترك في إعدادها المنفذون الفعليين .

(٢) السياسات الاضطرارية :

السياسات الاضطرارية هى تلك السياسات التى تعد بغرض مواجهة ظروف غير متوقعة أو استثنائية تواجه إدارة المؤسسة ، وتعد هذه السياسات عندما لا يمكن للمديرين التصرف فى ظل السياسات الحالية ، وتزداد الحاجة إلى هذه السياسات أيضاً عندما يخشى أو يتخوف المديرين من اتخاذ قرارات معينة معتقدين أنها تخص الإدارة العليا فى المنشأة.

(٣) السياسات الإجبارية :

هى السياسات التى تطبق عن طريق الفرض من جهات خارجية عن المؤسسة ، وذلك من خلال سلطة الحكومة أو أى سلطة أخرى مثل اتحادات العمل أو الغرف التجارية والصناعية أو اتحادات المنتجين وتعنى كلمة (إجبارية) أن المؤسسة لا تستطيع الإفلات من تطبيق هذه السياسة ، ومن أمثلة ذلك قرارات حصص الإنتاج ، أو التسعير الجبرى ، أو أجور العاملين وإجازاتهم .. إلخ .

وعلى إدارة المؤسسة أن تترجم هذه القرارات إلى سياسات قابلة للتطبيق فى المؤسسة .

٥-٣ الرسمية والمعيارية :

- **مفهوم وطبيعة الرسمية والمعيارية :**

تعتبر درجة الرسمية والمعيارية من المحددات الأساسية للهيكل التنظيمى ، حيث تمثل درجة الرسمية والمعيارية مفتاح الهيكل The structure key بالنسبة للأفراد وذلك لأن سلوك هؤلاء الأفراد يتأثر بشدة بدرجة الرسمية والمعيارية ، حيث أن حرية الفرد فى التصرف ترتبط عكسياً بكمية السلوك المبرمج بصورة مسبقة فى المنظمة The amount of preprogramming behavior.

وتشير مراجعة المحاولات التى هدفت إلى تحديث المقصود بدرجة الرسمية والمعيارية إلى وجود إتفاق بين الباحثين حول المفهوم وأيضاً اسلوب القياس . ومن المحاولات الرائدة فى هذا المجال دراسة جماعة Aston, 1969 ، حيث اعتمدت معظم الدراسات التالية على المفاهيم التى قدمتها هذه الدراسة كأساس لتناول درجة الرسمية والمعيارية .

وتعرف درجة الرسمية Formalization بأنها الدرجة التى تكون عندها القواعد والإجراءات والتوجيهات مكتوبة فى قائمة شاملة ، وتعرف درجة المعيارية Standardization بأنها " مدى وجود قواعد ونظم محددة مسبقاً من قبل الإدارة لاستخدامها كمرشد للسلوك فى مجالات معينة " .

وتعتبر الرسمية أكثر حظاً من المعيارية فى هذا الشأن حيث تناولها كثير من الباحثين المهتمين بتحديد الأبعاد الهيكلية وقد يرجع ذلك إلى أن الدراسات التالية التى أشارت إلى وجود تداخل بين الأبعاد الهيكلية التى توصلت إليها الدراسة الأولى واستخدمت اسلوب التحليل العاملى Factional Analysis الذى أشار إلى اختصار الأبعاد الهيكلية بصفة عامة فى أربعة أبعاد أساسية من بينها هيكلية الأنشطة Activities والتى تشمل مجموعة الأبعاد التى يوجد ارتباط بينها وهى التخصص والرسمية والمعيارية لذلك نجد معظم الباحثين تناولوا الرسمية باعتبارها أحد الأبعاد الهيكلية الذى يتضمن أو يعكس المعيارية ، أو باعتبار أن درجة المعيارية أحد مؤشرات درجة الرسمية ، إلا أن هؤلاء الباحثين صمموا مقياس مستقبل لكل من الرسمية والمعيارية وهذا ما سوف تأخذ به الدراسة الحالية .

- **مداخل تحديد درجة الرسمية :**

١- المدخل التقليدى :

إن تناول مفهوم الرسمية ينطلق من جهود الباحث الألمانى Max Weber عن التنظيمات غير الشخصية ، حيث جمع أفكاره فى نموذج أسماه النموذج البيروقراطى أو المثالى .

ويشير ماكس ويبر Max Weber فى هذا النموذج إلى الرسمية باعتبارها الشكل الأول المقترح لأى تنظيم . ويركز اهتمامه فى النموذج البيروقراطى أو المثالى على

مجموعة القواعد الرسمية التى تعطى الحق لمجموعة من الأفراد أن توجه أفراد آخرين ، ويرى Weber أن تحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد تتطلب أن يشعروا بأن هناك إلتزاماً عليهم بطاعة أوامر الرئيس ، وفى نفس الوقت يجب أن يزود الرئيس بالأداة التى تمكنه من إصدار الأوامر لهذا العدد الكبير من المرؤوسين وهذه الأداة هى السلطة الرسمية .

ويميز Weber بين ثلاثة وسائل لممارسة السلطة وهى السلطة البطولية والسلطة التقليدية والسلطة القانونية وينتقد Weber الشكل الأول والشكل الثانى لممارسة السلطة ، ويرى أن الممارسة القانونية هى الطريقة الفعالة بالمقارنة بالقيادة البطولية والتقليدية لأنها تعتمد على القواعد واللوائح الرسمية التى تتميز بالرشد .

نخرج من ذلك بأن أصحاب الاتجاه الكلاسيكى يرون أن تطبيق درجة عالية من الرسمية تقود إلى تنظيم مثالى ونموذجى يؤدى وظائفه بأكثر الطرق فعالية مما يحقق الرشد والكفاءة ، ويرجع ذلك إلى الاعتماد على السلوك الرسمى غير الشخصى ومن ثم يمكن تجنب المحسوبية التى تعوق الإنجاز والأداء ومن ثم يمكن تحقيق المزايا الآتية :

(١) التوظيف والترقية على أساس المقدرة والمعرفة الفنية وتمثل هذه المعايير الأساس الحقيقى للسلطة القانونية والتى يؤدى تطبيقها إلى ضمان التحاق موظفين ذوى كفاءة بالتنظيم ، وفى نفس الوقت تتأكد من ولائهم للتنظيم .

(٢) وجود نظام اتصال جيد يعتمد على القواعد والإجراءات – مما يحقق مزايا كثيرة من أهمها :–

- رفع مستوى العمليات والقرارات .
- ضمان تحقيق المساواة فى المعاملة .

٢– **المدخل السلوكى :**

يرى أصحاب هذا الاتجاه – على عكس أصحاب الاتجاه الكلاسيكى– أن تطبيق درجة أقل من الرسمية فى التنظيم يقود إلى تحقيق نتائج أفضل سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ، فمنذ ظهور النموذج الابتدائى لـ Max Weber واهتم كثير من الباحثين بالآثار غير المقصود لتطبيق درجة عالية من الرسمية ، فقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة

وظائف القواعد والهدف منها ، واهتم علماء النفس بدراسة التأثير السلبى الذى يحدثه الإفراط في الرسمية على العاملين .

ويعتبر Merton من أوائل الذين تنبهوا للآثار الغير متوقعة إذ أن الإشراف الدقيق والقواعد الصارمة قد تؤدى إلى تنظيم رشيد لأن القواعد تحدد السلوك الصحيح . وكانها قد تؤدى إلى عدم المرونة ، كما أن التشدد فى القواعد قد يؤدى إلى المزيد من الجمود وغالباً ما يستخدمها البعض لتحقيق أغراض شخصية ، وبهذه الطريقة تصبح القواعد هدفاً فى حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم ، ويؤدى هذا التحول إلى جمود السلوك التنظيمى .

ويتفق Selznik مع Merton إذ يرى أ، الوسائل قد تصبح غايات وذلك من خلال الرغبة فى تحقيق الأهداف النوعية والفرعية . ويظهر هذا بوضوح عندما يتسع التنظيم ويضم العديد من الأقسام المستقلة وتحاول كل من هذه الوحدات المستقلة تحقيق أهدافها الذاتية بغض النظر عن هدف التنظيم ككل ، على الرغم من أن الأهداف الجزئية قد لا تعادل فى مجموعها الهدف الأساسى للتنظيم .

ويرى Selzink أيضاً أن المغالاة في استخدام القواعد بغرض أحكام الرقابة يؤدى إلى نتائج غير متوقعة . فهذه اللوائح لا تحدد فقط السلوك والأداء المرغوب ولكن تحدد فى نفس الوقت الحد الأدنى من السلوك المقبول والأداء المطلوب .

أما Thompson فيرى أن البيئة تلعب دوراً أساسياً فى تحديد السلوك كنظام مغلق لا يتأثر بالمتغيرات البيئية ، ويرى أن تعارض الأهداف لا يعتبر أمراً حتمياً بل على العكس قد تتكامل الأهداف إذا ما راعت الوحدات التنظيمية ذلك ويضيف بأن تطبيق درجة عالية من الرسمية يكون فعالاً إذا ما طبق على عالم ثابت Real World .

ويضيف Aliken بأن تطبيق درجة عالية من الرسمية لا يلائم التنظيمات الحديثة والتى تتصف بالغير وعدم الاستقرار حيث يؤدى إلى عدم إشباع الحاجات الإنسانية ويعوق نمو الشخصية الإنسانية ولا يعطى الفرصة لظهور الابتكارات والأفكار الجديدة .

٣- المدخل الموقفى :

على الرغم من الجهود البحثية التى أشارت إلى أن ارتفاع درجة الرسمية تمثل أحد خصائص التنظيم الفعال ، وأيضاً تلك التى أشارت إلى أن انخفاض درجة الرسمية

يمثل أحد العوامل التي تقود إلى فعالية المنظمات نجد في مقابل ذلك دراسات حديثة تشير إلى عدم وجود درجة رسميه مثالية تحقق الفعالية لجميع المنظمات ولكن تتحدد الدرجة الملائمة فى ضوء مجموعة من العوامل الموقفية من أهمها التكنولوجي والاستراتيجية.

- اسلوب القياس المقترح :

تشير مراجعة أساليب القياس المستخدمة فى الدراسات السابقة إلى وجود اتفاق بين الباحثين حول مفهوم وكذلك البنود والعناصر التى تستخدم للتعبير عن درجة الرسمية والمعيارية وذلك على النحو التالي :-

[١] الرسمية :

تتم عملية القياس من خلال السؤال عن مجموعة من العناصر من أهمها :-

١- مدى وجود قواعد رسمية مكتوبة لتوجيه العمل .

٢- درجة الاعتماد على الاتصالات الرسمية المكتوبة .

٣- مدى وجود علاقات السلطة محدده في شكل مكتوب .

٤- مدى وجود نظم رسميه ومكتوبة للثواب والعقاب .

وبالنسبة لكل عنصر من العناصر السابقة يتم السؤال عن جانبين :

(أ) مدى وجود هذا العنصر في المنظمة .

(ب) مدى وجود هذا العنصر فى صورة مكتوبة .

ودرجة الرسمية تتمثل فى :-

- مهام وظيفتى محددة تحديداً دقيقاً .
- يوجد وصف مكتوب ومتاح لكل مهمة من مهام وظيفتى .
- يوجد هيكل رسمى واضح للسلطة فى الوحدة التى أعمل بها .
- يوجد نموذج مكتوب لجميع علاقات السلطة .
- يوجد التزام بقنوات الاتصال الرسمية .
- يوجد تركيز على الاتصالات المكتوبة .
- يوجد ثواب (مكافأة) لمن يلتزم بالقواعد الموضوعة .

- يوجد هذا الثواب (المكافأة) فى شكل مكتوب .
- يوجد عقاب لمن يخالف القواعد المكتوبة .
- يوجد هذا العقاب فى شكل مكتوب .

[٢] المعيارية :

يتم السؤال عن مجموعة من العناصر :-

١- عدد المعايير النمطية المتاحة لاستخدامها كمرشد للعمل .
٢- درجة تناول هذه المعايير بتفصيلات جزئية متعلقة بالعمل .
٣- مدى الاعتماد الفعلى على هذه المعايير فى ممارسة العمل الحالى.
٤- مدى الاعتماد الفعلى على هذه المعايير عند مواجهة مواقف جديدة
٥- الثواب والعقاب المرتب على درجة الالتزام بهذه المعايير .

ودرجة المعيارية تتمثل فى :-

- هناك قواعد ومعايير نمطية معدة مسبقاً كثيرة تحكم عملى .
- تتناول هذه القواعد والإجراءات تفصيلات دقيقة تتعلق بالعمل .
- اعتمد على كل هذه القواعد والإجراءات عند أداء عملى .
- عند مواجهة موقف جديد فى العمل فإنى اعتمد كلية على معايير نمطية مكتوبة أو غير مكتوبة .
- يوجد ثواب (مكافأة) عند الالتزام بهذه المعايير والقواعد .
- يوجد عقاب لمن يخالف هذه المعايير والقواعد .
- يوجد معايير نمطية كثيرة معدة مسبقاً يتم الرجوع إليها عند القيام بالعمل .

٥-٣ البيروقراطية :

يرجع الفضل فى إرساء قواعد هذا الاتجاه أو الأسلوب الإدارى إلى "ماكس فيبر" ويطلق البعض على هذا المفهوم (الأسلوب الإدارى الرشيد) ويعبر لفظ بيروقراطية عن سلطة المكتب ويعتمد هذا النموذج على عدة مسلمات :

١- التسلسل الرئاسى أو التدرجى الهرمى للسلطات .

٢- بناء هيكل تنظيمى رشيد يتم فيه تنظيم العمل على أساس تلازم السلطة والمسئولية .

٣- اللوائح والتنظيم الرسمي حتى يمكن تسجيل التصرفات والقواعد والقدرات لسهولة الرجوع إليها .

٤- فصل الإدارة عن الملكية حيث تكون طبقة الإداريين من بين المهنيين المتخصصين.

٥- فصل الوظيفة عن الموظف حيث يمكن تغيير مشاكل الوظيفة حسب متطلبات العمل.

٦- اختيار الرؤساء على أساس من الكفاءة والدراية ووجوب تدريبهم لزيادة كفاءتهم .

٧- اتساق أعمال الإدارة والمسئوليات ضماناً للحيدة وعدم التحيز والنظرة للأمور نظرة موضوعية .

ويمكن أيضاً أن نحاول تأصيل كلمة البيروقراطية من حيث أنها ترجع إلى أصل لاتينى يعنى اللون الداكن كما أورده "فيرتز ماكس" فى كتابة دولة الإدارة وهذا اللون ينطوى عن المهابة والستر والسرية .. وبذلك يكون مفهوم البيروقراطية تعبيراً عن حكم أو سلطة المكتب .

٥-٤ الروح المعنوية :

كثر الحديث عن الروح المعنوية ، ولقد تعرضنا لهذا المفهوم عند الحديث عن مشكلة تعدد جهات الأمر ومشكلة التخطى ويزداد الاهتمام بالروح المعنوية يوماً بعد يوم كنتيجة طبيعية للدراسات العلمية فى مجال الإدارة ، والتى تؤكد على العلاقات الوثيقة والفردية بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية .

والروح المعنوية ظاهرة نفسية شأنها فى ذلك شأن بقية الظواهر النفسية ، لا يمكن قياسها مباشرة ولكن عن طريق مؤشرات خاصة بها ، ومن أهم المؤشرات التى تدل على ارتفاع الروح المعنوية :

- زيادة الإنتاج بشرط ثبات كل الظروف السابقة (سواء المادية أو غير المادية المحيطة بالعمل والعاملين).

- ثبات العمالة أى دوران العمل أو التوظيف فى المؤسسة بشرط عدم وجود ضغوط على العاملين للبقاء فى وظائفهم .
- انخفاض معدل الشكاوى بشرط وجود منافذ مفتوحة أمام الشكاوى .

ولما كانت العلاقات وثيقة بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج ولذلك حظيت الدراسات الخاصة بالعمل على رفع الروح المعنوية بالاهتمام ، واتضح من خلالها أهمية الحوافز بنوعيها (المادية – غير المادية) فى ارتفاع الروح المعنوية .

ولكن يجب أن تعلم أن الحوافز تعتبر سلاحاً ذو حدين ، إذ لم يحسن استخدامه قد يؤدى إلى نتائج عكسية فمن الممكن أن تقدم حوافز مادية ويؤدى ذلك إلى انخفاض الإنتاج (أى انخفاض الروح المعنوية) لأننا أغدقنا على من يعمل ومن لا يعمل أو أن يقوم بعض الرؤساء بمعاملة المرؤوسين بروح أبوية وتكون النتيجة نوع من التسيب وانخفاض الإنتاج (أى انخفاض الروح المعنوية) لا لسبب أن الحافز غير المادى معناه إشباع الحاجات النفسية فى المقام الأول وليس المعاملة الوالدية .

ولذلك فإننا وإذا كنا نتفق على العلاقة الوثيقة بين الروح المعنوية والحوافز المادية إلا أننا فى نفس الوقت نحذر فى استخدام الحوافز بطريقة مناسبة وفى الوقت المناسب ، ولمن يستحق .

٥–٥ نطاق التمكن (نطاق الإشراف) :

ونقصد بنطاق التمكن العدد الأمثل من العاملين الذى يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليه ، ويوجهه بكفاءة ودون إرهاق ، وقبل أن نبدأ فى تناول مفهوم نطاق التمكن بالشرح والتفسير ، يجب أن ننتبه إلى الخلط الذى يقع فيه البعض من حيث التصور بأن اتساع نطاق التمكن ، أو انكماشه على صله بالمركزية واللامركزية وهذا مناف للحقيقة ، لأن منطق تحديد كلاهما يختلف تماما .

وإذا حاولنا أن نحدد العدد الأمثل من العاملين الذى يشملهم نطاق التمكن ، لوجدنا أن الدراسات فى مجال الإدارة لا تعطينا إجابة محددة ترتكز عليها ، ولكنها تحدد لنا الحد الأدنى والأعلى لنطاق التمكن ، أو المدى الذى يسير فيه نطاق التمكن ، من حيث الاتساع أو الضيق ، ويتحدد هذا المدى بين ٣:٣٠ ، ومن النظرة الأولى نجد أن هذا المدى

يتصف بالاتساع وعدم التحديد ، ولابد من وجود أسباب وراء ذلك ، وتتحدد هذه الأسباب في العديد من المتغيرات التى تؤثر سلبا أو إيجابا في اتساع نطاق التمكن .

الأسباب التى تؤدى إلى اتساع أو ضيق نطاق التمكن :

١- مدى الخبرة والمهارة وتنوعها لدى الرئيس ، فكلما زادت خبراته ومهاراته اتسع نطاق التمكن ، وذلك لأن لديه حلول واقتراحات جاهزة لمقابلة المواقف المتعددة ، كما أن لدية القدرة على التعبير وتوصيل المعلومات إلى المرؤوسين بسهوله .

أما إذا كانت خبراته ومهاراته محدودة ، فإن ذلك أدعى إلى أن يضيق نطاق التمكن، لأن قدراته على الإشراف والتوجيه تكون أقل كما أنه كثيرا ما ينتظر للتفكير في اتخاذ بعض القرارات للمواقف الجديدة عليه .

٢- نوعية المرؤوسين من حيث توفر الخبرة والمهارة لديهم ، فإذا كانت الوحدة الإدارية التى يشرف عليها الرئيس ، يتوفر فيها كادر من العاملين الأكفاء ذوى المهارات العالية ، فإن ذلك يؤدى إلى زيادة مقدرته أو اتساع نطاق إشرافه لأنه يتمكن من توجيههم بأقل جهد بينما لو كان كادر العاملين الذى يشرف عليه من العاملين الجدد بالمنظمة ، فإن احتياجهم إلى التوجيه والإشراف يكون في كل كبيرة وصغيرة ، بحيث يكون الأفضل أن يضيق نطاق التمكن .

٣- طبيعة العمل من شأنه أيضا أن يؤثر على نطاق التمكن فلو افترضنا أن العمل نمطى متكرر ، فإن ذلك يؤدى إلى اتساع نطاق التمكن لأن ثبات العمل على وتيرة واحدة، من شأنه أن يجعل الحاجة إلى المتابعة مستمرة ، وتوجيهات جديدة تبعا للمواقف الجديدة مما يرهق المشرف وبالتالي يضيق نطاق التمكن .

٤- درجة تنوع الأعمال فلو كانت الأعمال الموكولة إلى المرؤوسين من نوع واحد فإن ذلك يؤدى إلى اتساع نطاق التمكن لأن المشرف يستطيع أن يعطى توجيهاته وتعليماته من خلال الاجتماعات الإشرافية الجماعية . بينما لو كانت الأعمال الموكولة إلى المرؤوسين متنوعة فإن الأمر يحتاج إلى اختلاف التوجيهات التى يقدمها الرئيس وبالتالى يضيق نطاق التمكن .

٥- تجمع وحدات المنظمة في مكان واحد أدعى إلى اتساع نطاق التمكن ، أما لو كان هناك تشتت جغرافي لهذه الوحدات لضاق نطاق تمكن ، وذلك نتيجة فإن ذلك من شأنه أو يؤدى بديهة للجهد والوقت الذى يمكن أن يبذل للانتقال من قبل المشرف أو المرؤوسين لتلقى التعليمات والتوجيهات الخاصة بأداء الأعمال.

٦- الإمكانيات المتاحة تلعب دورا كبيرا في اتساع أو ضيق نطاق التمكن وخاصة الإمكانات المتصلة بالاتصالات الأفقية والرأسية بين وحدات المنظمة ، فكلما توفرت في المنظمة وسائل الاتصال المناسبة اتسع نطاق التمكن ، وكلما ندرت هذه الوسائل مال نطاق التمكن إلى الضيق.

ومن الاتجاهات الحديثة من يؤدى إلى تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وعدم تعدد المستويات الإدارية مما قد ينادى إلى التأثير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة . كما أن اتساع نطاق التمكن وتفويض السلطة من شأنه أن يكسب المرؤوسين الثقة في أنفسهم بالإضافة إلى التعبير عن النظرة الإنسانية للعملين في المنظمة .

٥-٦ وحدة الأمر :

وتعنى وحدة الأمر أن يكون لكل موظف وعامل بالمنظمة مصدرا واحدا يتلقى منه أوامره ، هو رئيسه المباشر .

والهدف من وراء هذا المبدأ الإدارى توحيد جهة الأمر حتى يسهل على الموظف أو العامل القيام بمسئولياته ، دون تعارض أو تداخل ودون إرهاق ، وإعطاء الحق للرئيس المباشر لكي يكون هو جهة الأمر الوحيد من منطلق أنه المسئول عن التوجيه والإشراف بالنسبة للموظف ، بل الأكثر من ذلك هو المسئول عن تقييم عمله ، وتحديد مستوى الأداء له ، ولكي يكون له حق التقييم ، فلا بد أن يكون هو مصدر الأمر حتى تكون محكات التقييم عادلة ، في ضوء مجموعة التعليمات الصادرة إلى الموظف .

والابتعاد عن التمسك بهذا المبدأ يخلق العديد من المشاكل الإدارية ، أهمها مشكلة التخطى ، ومشكلة تعدد وجهات الأمر ونعنى بمشكلة التخطى ، أن يتلقى الموظف أو العامل أوامره من رئيس يعلو في المستوى الإدارى رئيسه المباشر ، وليكن على سبيل المثال الرئيس الأعلى . بينما مشكلة تعدد جهات الأمر هى أن يتلقى الموظف أو

العامل أوامره من رئيس فى نفس المستوى الإدارى لرئيسه المباشر ، وتختلف الآثار المترتبة على عدم التقيد بوحدة الأمر باختلاف المشكلة نفسها .

الآثار المترتبة على مشكلة التخطى :

وقبل أن نناقش الآثار المترتبة على مشكلة التخطى ، يمكن أن نوجز الأسباب التى تؤدى إليها من حيث :-

(أ) عدم ثقة الرئيس الأعلى فى قدرات الرئيس المباشر فى توصيل التعليمات والتوجيهات إلى المرؤوسين على الوجه الأكمل .

(ب) يستشعر بعض الرؤساء الراحة والأمان باتصالهم بالمستويات الأدنى فى التنظيم ، حتى ولو من باب كسب التأييد والشعبية .

(ج) تلجأ بعض الرئاسات إلى معرفة الكثير من الأخبار عن العمل والمنظمة من خلال الاتصال بالرئاسات الدنيا فى التنظيم أو المرؤوسين (تجسس).

أما من حيث الآثار المترتبة على ذلك فإننا يمكننا أن نقسمها إلى نوعين:-

(أ) بالنسبة للرئيس المباشر :

سوف نجده يفقد الثقة فى نفسه ولا يستطيع أن يقوم بتوجيه ومساءلة المرؤوسين ومتابعة إنجازهم للأهداف .

(ب) بالنسبة للمرؤوس :

سوف يفقد الثقة فى رئيسه ويحدث أمر من اثنين ، إما أن يصبح مثقلا بالمسئوليات بين ما كلفه به الرئيس المباشر والرئيس الأعلى . أو أنه يصبح مصدرا للتهديد للرئيس المباشر بحكم اتصاله بالرئيس الأعلى .

الآثار المترتبة على مشكلة تعدد وجهات الأمر :

وبالمثل يجب أن نحدد الأسباب التى تؤدى إلى تعدد جهات الأمر :-

(أ) رغبه بعض الرئاسات فى السيطرة على موظفى أو مقدرات الإدارات الأخرى فى نفس المستوى الإدارى .

(ب) عدم تحديد المسئوليات أو تقسيم العمل بين الإدارات ، بطريقة تحول دون التداخل أو شيوع المسئولية .

(ج) وامتلاك بعض الرئاسات لقدر من السلطة تفوق المسئولية الملقاة على عاتق الإدارة المكلفين بإدارتها .

أما الآثار التي يمكن أن تنتج عن تعدد جهات الأمر في التالي :-

(أ) بالنسبة للرؤساء في نفس المستوى الإداري الواحد ، سوف تسوء العلاقات فيما بينهم ، ويلجئون باستمرار إلى الرئاسات العليا لحل مشكلاتهم وفي هذا مضيعة للوقت والجهد .

(ب) استخدام المرؤوسين للصراع بين الرؤساء لحسابهم أحيانا كثيرة للتخلص من المسئوليات وعدم إنجاز الأهداف حتى نهايتها .

(ج) عند تغاضي الرؤساء عن مشكلة التخطي من قبل زملائهم على اختصاصاتهم ، فإن ذلك يؤدي إلى ثقل كاهل المرؤوسين بالأعباء والمسئوليات .

وفي جميع الأحوال سواء بالنسبة للتخطي أو تعدد جهات الأمر ، فإن المحصلة النهائية انخفاض الروح المعنوية داخل المؤسسة وبالتالي انخفاض معدل ومستوى الأداء فيها .

ولا يفوتنا في النهاية إلا أن نعترف بأنه قد توجد بعض المواقف ، التي تستدعي التخطي (طلب معلومات سريعة في غيبه الرئيس المباشر ، أو التعدد بالنسبة للإدارات التي تخدم كافة أجزاء التنظيم كالحسابات أو شئون العاملين) ولكن يجب أن تزال الآثار المترتبة على ذلك في حينها ، بالإضافة إلى أنه يمكن النص عليها في لائحة النظام الخاص بهذه المؤسسة ، أو تحديدها في البناء أو الخريطة التنظيمية لها .

٥-٧ الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية أو البناء التنظيمي كلها مسميات ومرادفات للشكل الذي يكون عليه التنظيم بعد توزيع العاملين على الوحدات المكونة للمنظمة وتحديد خطوات الاتصال الرسمية بين هذه الوحدات ، وقد يأخذ هذا البناء شكلاً هرمياً أفقياً أو دائرياً .

ولكن الشكل الأكثر استخداماً وشيوعاً هو الشكل الهرمي ولذلك يطلقون عليه " الهرم التنظيمي " كمرادف أيضاً لمفهوم الهيكل التنظيمي .

وعندما يأخذ البناء التنظيمى شكلاً هرمياً فإنه يتضمن افتراض أن السلطة تتجمع فى قمة الهرم وتتدرج السلطة والمسئولية من الرئيس الأعلى الذى يتربع على قمة الهرم التنظيمى إلى ما دونه من مستويات ويمكن أن تستدل على عدة أمور بمجرد النظر إلى الهرم التنظيمى أو الخريطة التنظيمى لأى مؤسسة من بينها .

- المركزية أو اللامركزية ، من حيث تفويض السلطة أو تجميعها لاتخاذ القرارات فى يد الرئيس الأعلى .
- تقسيم العمل بين وحدات المنظمة أى الترتيب الهادف للعاملين بها .
- المستويات الإدارية ومدى طول أو قصر قنوات الاتصال نتيجة طبيعية لنطاق التمكن من حيث اتساعه أو ضيقه والذى يؤثر تأثيراً مباشراً فى شكل الهرم التنظيمى فلو كان مفرطح كان ذلك دليلاً على ضيق نطاق التمكن .
- العلاقات الرئيسية المسموح بها داخل المنظمة .. وهى علاقات العمل أو قنوات الاتصال الرسمية ولا تظهر فى خريطة التنظيم العلاقات الإنسانية ذلك لسبب بسيط وهو عدم استقرار أو ثبات هذه العلاقات الإنسانية بالإضافة إلى أنها ليست من صميم اهتمام معظم الإداريين .

ولابد أن يكون لكل منظمة خريطة تنظيمية تعلق فى مكان ظاهر بالمؤسسة لضمان وضوح الأهداف ، والعلاقات أمام العاملين لتوظيف إمكانياتهم لما فيه صالح وتحقيق أهداف المنظمة وفى نفس الوقت يمكن للعملاء المترددين على المنظمة تحديد الوحدات الإدارية التى يجب عليهم الاتصال بها مباشرة لإنجاز أعمالهم .

والاتجاه الحديث الذى ينادى بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية يطالب رجال الإدارة بدراسة العلاقات الإنسانية وأخذها فى الاعتبار عند تصميم البناء التنظيمى للمؤسسة .

٥-٨ الاستراتيجية الإدارية :

- مجموع التصرفات التى تقوم بها المنظمة حيال مواقف معينة .
- هى إجابة المنشأة عن السؤال المزدوج الخاص بنوعية النشاط الذى تزاوله حالياً والذى سوف تزاوله مستقبلاً وهى تحليل الحاضر وكيفية الوصول من خلاله إلى المستقبل فى ضوء الموارد الخاصة والتى يمكن إتاحتها .

- إنها تحديد الغايات النهائية والسبيل التى يمكن للمنظمة السير نحو تحقيقها .
- هى قاعدة اتخاذ القرارات لتحقيق الأداء الأمثل والنمو المضطرد فى ضوء الظروف البيئية المحيطة .
- وهى مجموعة القرارات الموجهة للتصرف لكي تحقق المنظمة أهدافها أى أنها الترتيبات التى توضع فى الحاضر لكى تحدث تغيراً رئيسياً أو التأثير فى المستقبل هى عملية تصميم الوسائل والوسائل البديلة التى يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة والظروف البيئية المحيطة .
- هى نمط الأهداف والأغراض والسياسات الرئيسية والخطوات المستقبلية لتحقيق هذه الغايات ، مضاعفة تحدد النشاط التى تزاوله فى المستقبل .

٥-٩ المركزية واللامركزية :

المركزية فى معناها اصطلاحى العام هى التركيز ، أما اللامركزية فى نفس المعنى فهى التشتيت والتركيز أو التشتيت قد يكون للأشياء المادية أو للظواهر الاجتماعية، والتركيز أو التشتيت فى الإدارة يرتبط بالسلطة الإدارية ، وهو بالتالى يرتبط بعملية تفويض السلطة . فعند تفويض السلطة من المراكز العليا إلى المراكز الدنيا فنحن نلجأ إلى التشتيت (أى اللامركزية) أما إذا لم يقم الرئيس الأعلى بتفويض السلطة واحتفظ بها لنفسه فمعنى ذلك أنه لجأ إلى التركيز أو إلى المركزية . وهكذا فإن المركزية أو اللامركزية ترتبط بالسلطة ، وهى عملية نسبية فى طبيعتها فلابد يوجد تركيز كامل للسلطة ، ولا يوجد تفويض كامل لها لأن التركيز المطلق أو التشتيت المطلق هما حالتان نظريتان تفترضان عدم وجود عقبات تنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين . وارتباط التشتيت والتركيز بعملية تفويض السلطة لا يعنى أن كلاهما هو نفس الشيء ، ولكن المركزية واللامركزية هما درجات تقيس عملية تفويض السلطة . وهكذا فعندما نتعرض للمركزية أو اللامركزية فإننا نفترض أننا نتعامل مع ظاهرة درجاتها نسبية فى طبيعتها .

- **تعريف المركزية :**

يشير Hall إلى أن المركزية تعبر عن كيفية توزيع السلطة أو القوة داخل المنظمات .

ويشير Hage إلى المركزية بأنها تعبر عن مستوى ونوع المشاركة فى القرارات الاستراتيجية من قبل جماعة العمل فى المنظمة .

ويضيف Van de ven بأن سلطة اتخاذ القرارات فى المنظمة تكون مركزية عندما تتخذ قرارات الوحدة التنظيمية بشكل متدرج Herarikely أما الوحدة اللامركزية فإن سلطة اتخاذ القرار فيها تفوض إلى مديرى الخط الأول .

وفى ضوء مراجعة المحاولات التى تناولت مفهوم المركزية يمكن التمييز بين ثلاث استخدامات لمصطلح المركزية على النحو التالى :

(١) المركزية الرأسية Vertical Centralization : ويقصد به توزيع القوة Power والنفوذ الرسمي داخل المنظمة .

(٢) المركزية الأفقية Horizontal Centralization : مدى جماعية اسلوب اتخاذ القرارات فى المنظمة وذلك بغض النظر عن المستوى الذى تتخذ فيه .

(٣) المركزية الجغرافية : ويشير إلى التوزيع الجغرافى أو التشتت الجغرافى لفروع أو وحدات المنظمة بصرف النظر عن تركز سلطة صنع القرار .

كما تميز الدراسات أيضاً بين مفهوم المركزية Centralization ومفهوم المركز Centrality والذى يعبر عن الدور الشخصى أو الاجتماعى للفرد فى موقع العمل أو فى مجال عمليات التفاعل الاجتماعى .

وفى ضوء مراجعة الدراسات السابقة نجد أنها تناولت المركزية من ثنايا محورين أساسيين هما :

(أ) تدرج السلطة : ويعبر هذا المحور عن البعد الرأسى للمركزية حيث يشير إلى حجم القرارات التى تتخذ فى مستوى تنظيمى معين وبالتالى تقترب المنظمة من المركزية عندما تزداد نسبة القرارات التى تتخذ فى المستويات العليا . والعكس صحيح .

(ب) درجة المشاركة : ويعبر عن المحور الأفقى للمركزية حيث يشير إلى اسلوب اتخاذ القرار فى المنظمة بغض النظر عن المستوى الذى يتخذ فيه القرار وفى ضوء ذلك تنخفض درجة المركزية كلما اشترك عدد أكبر من الأفراد أو الوحدات فى صنع القرار .

- **مداخل تحديد درجة المركزية :**

وفى سبيل تحديد درجة المركزية فى المنظمة ، يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل أساسية وذلك على النحو التالي :-

(١) المدخل الكلاسيكى :

يرى أصحاب هذا المدخل أن المركزية الشديدة تؤدى إلى تنظيم فعال حيث تساعد على تحقيق مزايا كثيرة من أهمها :

١- ضمان وحدة القرارات وتجنب المشاكل التى تترتب على الخطأ فى تفسير القرارات.

٢- تجنب مشاكل التنسيق والاتصال .

٣- تجنب المشاكل المترتبة على الخطأ فى تفسير بعض المتغيرات والعوامل من قبل متخذى القرارات فى المستويات الدنيا حيث تكون الإدارة العليا أكثر إدراكاً وإلماماً بهذه المتغيرات .

(٢) المدخل السلوكى :

يرى أصحاب هذا المدخل أن الإفراط فى المركزية يؤدى إلى نتائج سلبية للمنظمة والعاملين ومن ثم يفضل هذا المدخل تطبيق درجة كبيرة من اللامركزية حيث أنها تساعد على :-

١- سرعة اتخاذ القرارات لأن مشاكل الاتصال سوف تنخفض إلى حد كبير .

٢- إمكانية تطبيق مبدأ مراكز الرقابة .

٣- واقعية ومعقولية القرارات .

٤- إتاحة الفرصة للإدارة العليا فى المنظمة للتفرغ للقرارات الهامة والتى يمكن أن تؤثر على المنظمة ككل وعدم إضاعة وقتها فى حل مشاكل أو اتخاذ قرارات تستطيع المستويات الإدارية الأدنى أن تقوم بأعبائها.

(٣) المدخل الموقفى :

يرى أصحاب هذا المدخل أنه لا توجد درجة مركزية مثلى تصلح لجميع المنظمات وإنما يتحدد الأمر فى ضوء مجموعة من العوامل والمتغيرات الموقفية والتى من بينها التكنولوجى والاستراتيجية .

- **المقياس المقترح لقياس المركزية واللامركزية :**

في ضوء مراجعة أساليب القياس المستخدمة فـي الدراسـات الـسابقة بالنـسبة لمحورى المركز (تدرج السلطة – درجة المشاركة) ، اتضح الأتى :–

أولاً : بالنسبة لتدرج السلطة

يتم التعرف عليه من خلال تحديد الآتى :–

- درجة المساهمة فى القرارات الهامة المتعلقة بالعمل المباشر .
- درجة المساهمة فى القرارات التى تخرج عن نطاق العمل المباشر.
- درجة تفويض السلطة للمرؤوسين .
- درجة التفويض التى يتم الحصول عليها من الرؤساء .

حيث تزداد درجة المركزية بانخفاض الأبعاد السابقة .

ثانياً : درجة المشاركة

فى ضوء مراجعة أساليب القياس التى اعتمدت عليها الدراسات السابقة فى تحديد درجة المشاركة فى المنظمة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة الفرعية أو المنظمة نجد أن هناك اتفاق كبير بين الباحثين في هذا المجال ، حيث تميز معظـم الدراسـات بـين مجموعة مستويات من المشاركة والتى تعبر عن مدى اشتراك المرؤوسين مع المـديرين فى صنع القرارات وذلك على النحو التالى :

١– صنع القرار منفرداً دون إبداء الأسباب .
٢– صنع القرار منفرداً مع إبداء الأسباب .
٣– صنع القرار بعد استشارة المرؤوسين .
٤– صنع القرار بمشاركة المرؤوسين (أى تبعاً لرأى الأغلبية المطلقة) .
٥– تفويض صنع القرار للمرؤوسين دون اعتراض منه على ما يتخذه المرؤوسـين أو إلزامهم بإبلاغه بمضمون القرار .

- **تعريف اللامركزية :**

اللامركزية هى تفويض السلطة لاتخاذ القرارات لمديرى الوحدات التنظيميـة ى المستويات الدنيا من المنظمة ، وعملية تفويض سلطة اتخاذ القـرارات عمليـة نـسبية ،

ودرجة التفويض هي التى تحدد لنا درجة اللامركزية . ومن هذا التعريف نجد أن درجة اللامركزية تتوقف على العوامل الآتية :

١- تكرار القرارات . ٢- مدى القرارات . ٣- مدى الرقابة .

فبالنسبة لتكرار القرارات نجد أنه كلما تزايد تكرار أو عدد القرارات المتخذة فى المستويات الدنيا من التنظيم كلما كانت درجة اللامركزية كبيرة . وبالنسبة لمدى القرارات نجد أنه كلما اتسع مدى القرارات المتخذة في المستويات الدنيا كلهما كانت درجة اللامركزية كبيرة . ويقصد بمدى القرارات هو عدد الوحدات أو الوظائف التنظيمية التى تتأثر بالقرار المتخذ . وأخيراً نجد مدى الرقابة المفروضة على القرارات المتخذة فى المستويات الدنيا هو من المقاييس التى تحدد درجة اللامركزية المطبقة . فالقرارات قد تصنف وفقاً لآثارها المالية ، والقرارات التى يسمح باتخاذها من داخل فئات مالية معينة مثل أن يسمح لمدير الإنتاج بأن يتخذ قرارات لا تزيد آثارها المالية عن ١٠,٠٠٠ وحدة نقدية مثل هذه الدرجة من اللامركزية فى القرارات تزيد عن درجة اللامركزية التى تسمح لمدير الإنتاج فى منظمة أخرى بأن يتخذ قرارات لا تزيد آثارها المالية عن ٥٠٠٠ وحدة نقدية . كذلك نجد أن القرارات التى تحتاج إلى موافقة مسبقة من الإدارة العليا أقل لا مركزية من القرارات التى تحتاج إلى هذه الموافقة ، ويمكن القول عموماً أنه كلما انخفض عدد الأفراد المطلوب موافقتهم على القرار قبل إصدارها كلما زادت درجة اللامركزية .

- **مزايا المركزية :**

هناك العديد من المزايا التى تظهر عندما يقوم المدير بتفويض السلطة إلى المستويات الدنيا . ومن هذه المزايا :

(١) الفاعلية فى اتخاذ القرارات :

إن تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا يتيح الفرص لاتخاذ قرارات فعالة . لأن الأفراد فى هذه المستويات أقرب إلى ظروف العمل . فمثلاً نجد أن المسئولين عن تحقيق أهداف الإنتاج فى الأوقات المحددة ، هم فى مركز أفضل لاتخاذ القرارات الخاصة بتحديد عدد العمال المطلوبين لجداول الإنتاج . كما أن مهندسى التصميم الذين يعملون مباشرة فى الأقسام الإنتاجية هم فى وضع أفضل لاتخاذ قرارات منسقة مع ظروف الإنتاج وذلك

لمقدرتهم على تقدير الإمكانيات المتوافرة من عمل وآلات وخلافه . كذلك فإن وجود سلطة اتخاذ القرارات قريبة من مواقع العمل تساعد على اختصار الوقت الذى كان من الممكن أن ينصرف فى الانتظار لاتخاذ القرارات بطريقة مركزية .

(٢) تسهيل الاتصال :

أن اللامركزية من الترتيبات التى تستخدم لتجنب مشاكل الاتصال . فالقرارات التى تتم بطريقة مركزية لابد وأن تمر فى مسالك اتصالية طويلة حتى تصل إلى المستويات التنفيذية . ويتطلب ذلك زمناً أطول وترتيبات معقدة حتى يمكن إيصال القرارات فى الوقت المناسب . فمثلاً ، نجد أن القرارات التسويقية التى تتخذ بطريقة مركزية ، لابد من توصيلها إلى مناطق البيع فى مناطق جغرافية مختلفة ومنتشرة فى أرجاء واسعة ، الأمر الذى يتطلب انقضاء بعض الوقت لتمرير هذه المعلومات خلال المستويات التنظيمية المختلفة حتى تصل إلى المناطق . وحتى عندما تصل هذه القرارات إلى المناطق فى وقت معقول ، فليس من المحتمل أن تتم بنفس الدقة التى تصل بها إذا اتخذت القرارات بطريقة لامركزية . فمسالك الاتصالات الطويلة المتعددة تميل إلى تشويه المعانى التى يتضمنها القرار وبالتالى تبدو بعض معانيه وكأنها غامضة وتحتاج إلى التفسير . ويتزايد الأمر تعقيداً وغموضاً عندما تتم القرارات بتفسيرات شفوية ، إذ تضاف أبعاد شخصية وإنسانية يمكن أن تحرف المعانى وبالتالى تتعقد عملية الاتصال .

(٣) تنمية الأفراد وخاصة المديرين :

أن تفويض سلطة اتخاذ القرارات يوسع من دائرة المشاركة فى الوصول إلى حلول لمشاكل العمل . ولاشك أن توزيع السلطة بطريقة لامركزية يؤدى إلى تعدد مراكز اتخاذ القرارات ، الأمر الذى يؤدى إلى تطوير وتنمية الأفراد ذوى الاستعداد لتولى المراكز الإدارية ، والترقى إلى المستويات العليا ، فالاعتياد على اتخاذ قرارات متصلة بمشاكل العمل ينمى المهارة ، ويزيد البراعة والإتقان ، ويوفر للناس مصدراً يستخدمونه لتكوين المعايير . فمواجهة حالات النجاح والفشل يمكن أن تستخدم كمعايير للحكم على درجة التقدم فى معالجة المشاكل المشابهة . ولاشك أن المدير الذى يتوافر له حق اتخاذ القرارات لابد عندما تتوافر له الظروف المشابهة أن يستفيد من حالات النجاح ويحاول تجنب حالات الفشل التى واجهها .

(٤) تحرير المستويات العليا من الأعباء غير الضرورية :

إن اتباع الاسلوب اللامركزى يساعد على توزيع عبء العمل على المركز الإدارية المختلفة . ولكن هذا الأمر يتطلب تحديد أنواع الأعمال التى يتم أداؤها بطريقة مركزية ، وتلك التى يمكن أداؤها بطريقة لامركزية . وعندما نتوصل إلى مثل هذا التحديد ، يكون من المناسب تحرير المستويات العليا من أعباء الأعمال الروتينية وتفويض سلطة تنفيذها إلى المستويات الدنيا . وليس معنى ذلك أن تقوم الإدارة العليا بالتنازل عن سلطتها ، ولكنها لابد أن تتابع ما يحدث من تغير حتى يمكنها سحب هذا الحق إذا تغيرت الظروف .

أهم الاعتبارات التى تبرر الاتجاه نحو اللامركزية :

- كبر حجم المنظمة يؤدى عادة إلى تعدد المستويات الإدارية وزيادة عدد المراكز الرئاسية مما ينتج عنه تعقد العلاقات التنظيمية بينها رأسياً وأفقياً .
- تناثر وحدات المنظمة وفروعها فى مواقع جغرافية متعددة ومتباعدة وما ينشأ عن تعذر الاتصال السريع وعدم فعاليته فى النهاية بين تلك الوحدات والفروع وبين المركز الرئيسى وهذا يعنى بالتالى صعوبة أو عدم وصول المعلومات اللازمة فى الوقت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرار فى مستوى الإدارة العليا بالمركز الرئيسى.
- تزايد حجم العمل ومسئولياته بصورة تفوق كثيراً قدرات الرئيس الأعلى والوقت المتاح له .

٥-١٠ السلطة والمسئولية :

يشير اصطلاح السلطة Authority إلى العديد من المعانى . فقد يطلق على مجلس أو هيئة لها صلاحيات التصرف فى منطقة معينة ، مثل سلطة الميناء Port authority . أو قد نشير به إلى التكوين القانونى للدولة . وحتى عندما نشير إلى سلطة رئيس المنظمة فنحن نجمع بين السلطة والمركز التنظيمى لرئيس المنظمة .

والسلطة هى مفهوم مجرد ، وكما يظهر فى الأمثلة السابقة قابل للتطبيق فى العديد من الحالات . ولكن عندما يستخدم مفهوم السلطة فى الإدارة فإن له معنى آخر . فيعتقد البعض أن السلطة هى قوة تنسيقية عليا ، ولذلك يجب أن توجد هذه القوة فى مكان ما

بالمنظمة ، إذا كان المطلوب تحقيق الأهداف التنظيمية . وبما أن الإدارة تعني تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين ، فإن الإدارة تقوم على مفهوم السلطة ، أى أنها تقوم على العلاقات التى تربط بين الرئيس تقوم على مفهوم السلطة ، أى أنها تقوم على العلاقات التى ترتبط بين الرئيس والمرؤوس . فمدير المنظمة أو رئيس الإدارة أو رئيس القسم أو الفرع بمنح السلطة لإجبار الآخرين على الامتثال ، سواء أكان ذلك بالإقناع أم بالضغط أم العقوبات المادية أو الاجتماعية . ومن الواضح أن هذا التعريف للسلطة يركز على وظائف المديرين ، ويربط بينها وبين العمليات الإدارية . والسلطة كعملية تنظيمية يمكن تعريفها بأنها الحق فى التصرف أو فى توجيه تصرفات الغير لتحقيق الأهداف التنظيمية . وينطوى هذا التعريف على ثلاثة عناصر هى : الحق والتصرف والقوة . فالسلطة تعطى الحق لصاحبها أى تعطيه المساندة والتدعيم اللازم لطلب الأشياء ، وتوقع الالتزام من الغير وامتلاك هذا الحق يخول صاحبه التصرف أما بنفسه أو بواسطة الغير . كما تعني السلطة القوة فى استخدام أنظمة الثواب والعقاب حتى يمكن أن تتحقق التصرفات المطلوبة ويعتبر العنصر الأول والثانى من العناصر التى ترتبط بالسلطة بطريقة صريحة ، أما العنصر الثالث وهو القوة فيرتبط بالسلطة بصورة ضمنية ، لأن القوة فى السلطة تتعرض لاختلافات واسعة . فالسلطة الفنية مثلاً هى استشارية فى طبيعتها ، ولا تنطوى على أى قوة مهما كان المستوى التنظيمى الذى ترتبط به . وهناك حالات يكون فيها لسلطات متداخلة الحق فى التصرف ولكن القوة أو المساندة المتاحة لإحدى هذه السلطات تجب القوة المتاحة للسلطات الأخرى ، ومع ذلك تبقى السلطات ذات القوة الأقل .

بل أن بعض المديرون يميلون إلى تجنب استعمال كلمة السلطة بسبب ما تحمله من معني القوة ، لهذا يخلطون بين تفويض السلطة وتفويض المسئولية فقد يقال أن المرؤوسين فوضوا بالمسئولية عندما يكون القصد الحقيقى هو أنهم فوضوا بالسلطة للقيام بالوحدات وتترتب عليهم المسئولية . فلا يمكن فى الواقع أن يعفى المدير من المسئولية . فمدير المصنع مثلاً قد يلقى على المرؤوسين بمسئولية تحقيق أهداف إنتاجية معينة ، ولكنه يظل فى النهاية مسئولاً عن تحقيق الأهداف النهائية .

- **مصدر السلطة فى الإدارة :**

السلطة إما سلطة رسمية أو سلطة غير رسمية :-

١- فالسلطة الرسمية : هى تلك التى يتمتع بها كل مدير فى عمله ويستمدها أساساً من وظيفته والقوانين واللوائح التى تنظم أعباء هذه الوظيفة . ومصدر هذه السلطة يختلف حسب المنشأة ذاتها ففى المنشآت الحكومية تنبثق السلطة من القوانين والقرارات واللوائح المنظمة لكل منشأة ومن السياسات التى تضعها المنشأة لنفسها فى إطار شرعى وتلتزم بها .

٢- أما السلطة الغير رسمية فإنها تنبثق من مصادر أخرى ، كالعرف والتقاليد التى تكون مصدراً للسلطة فى بعض المنظمات .

٣- وهناك نوع آخر من السلطة هى السلطة العملية أو الإيجابية ويعبر عنها البعض بنظرية قبول السلطة ، ويستمدها المدير من قبول مرؤوسيه لأوامره وتنفيذهم لها بالطريقة التى يراها ويوضحها لهم .

ولكى يستطيع المدير أن يزاول سلطته الرسمية والعملية على حد سواء وأن يضمن أن تنفيذ أوامره ، فيجب أن تتسم هذه الأوامر بما يلى :

١- أن تكون الأوامر الصادرة لصالح العمل ولا تخدم مصلحة المدير نفسه وليكون تحققي أهداف المنشأة هو الأساس .

٢- أن تكون الأوامر الصادرة غاية فى الوضوح .

٣- أن تكون الأوامر فى حدود استطاعة المرؤوسين .

ولضمان استخدام السلطة استخداماً شرعياً فى حدود القوانين واللوائح فلابد من وجود رقابة على تصرفات المديرين والعاملين للتأكد من استخدام السلطة لصالح العمل .

أنواع السلطة :

١- **السلطة التنفيذية** : وتعطى لصاحبها الحق فى اتخاذ قرارات خاصة بتنفيذ موضوعات معينة أو عدم تنفيذها ولا يجوز لمن صدرت إليهم الأوامر رفض التنفيذ وإلا وقع عليهم أشد العقاب .

٢- **السلطة الاستشارية** : وهى السلطة التى تمنح لإعداد توصيات أو مقترحات فى موضوعات معينة ولا يستطيع صاحب هذه السلطة أو يلزم الآخرين بتنفيذ توصياته أو مقترحاته .

٣- **السلطة الوظيفية** : وهى تلك السلطة التى تقوم على علاقات تحكمها الوظيفة التى يستمدها صاحبها من الخدمات التى يؤديها إلى الوحدات الإدارية المختلفة بالمنظمة بحكم موقعه .

ووحدة السلطة الآمرة أمر ضرورى للغاية ، فطالما أن الأساس فى السلطة هو امتثال المرؤوسين لقرارات رئيسهم صاحب السلطة فإنه من الضرورى عدم وجود أكثر من شخص يكون له سلطة على شخص آخر فى تنفيذ عمل معين ، بمعنى أنه يجب ألا يكون هناك فى المنشأة شخص يخضع فى أدائه لعمله لرئيسين فى وقت واحد لأنه سيترتب على ذلك تضارب نتيجة الاختلاف بين ما يطلبه رئيس وبين ما يأمر به رئيس آخر من الشخص نفيه ولهذا يجب أن تصدر الأوامر للمرؤوسين من جهة واحدة فقط .

- **تفويض السلطة :**

قد يميل الوزير أو رئيس مجلس الإدارة أو المدير فى اى تنظيم أو منشأة إلى تركيز السلطة فى يده وعدم تفويض السلطة لمرؤوسيه وحينئذ يكون الاتجاه الغالب إلى الأخذ بالأسلوب المركزى فى الإدارة وقد يعمد كل منهم إلى تفويض جزء من سلطاته .

وتفويض السلطة يكون بنسب متفاوته ، فإذا كان الاتجاه الغالب فى المنظمة نحو توزيع الكثير من الصلاحيات فى مختلف المستويات كان ذلك يعنى التوسع فى الأخذ بالاسلوب اللامركزى فى الإدارة ، والعكس فإن أعرض الرئيس الإدارى عن تفويض جزء من سلطاته فإنه يتجه إلى الأخذ بالاسلوب المركزى .

والسلطة تفوض حينما يخول الرئيس مرؤوسه حق التنظيم واتخاذ القرارات ، ومن الطبيعى أن الرئيس لا يستطيع أن يفوض كل سلطاته وألا يكون قد تنازل عن وظيفته لمرؤوسه .

والسلطة لا تفوض للأشخاص بل تفوض للوظائف والمراكز فى الهيكل التنظيمى للمنظمة ، وهذه الوظائف يشغلها أشخاص يتقبلون التفويض ويمارسون السلطة المفوض بها .

والتفويض من أكثر أمور الإدارة أهمية ، فيندر فى حياتنا العملية أو نجد مديراً فى المستويات العليا على وجه الخصوص لديه الكثير من شئون الإدارة ولا يمارس التفويض ، فهو يفوض جزءاً من سلطاته لمعاونيه مرءوسيه .

- استرداد السلطة :

وتفويض السلطة لا يعنى مطلقاً فقدان المفوض لسلطته بل أنه يظل محتفظاً بها وله حق استردادها فى أى وقت ممن فوضهم إياها من معاونيه كما له حق إعادة تفويضها إلى آخرين من معاونيه أو مرءوسيه حسبما يرى لصالح العمل فحينما تطرأ ظروف لتغيير فى الأهداف أو تعديل فى السياسات أو الخطط أو إعادة تقسيم العمل بين العاملين أو إجراء تعديل فى الهيكل التنظيمى وذلك غالباً ما يحدث عند إعادة تنظيم أى منشأة إذ يصحبه سحب الرئيس الإدارى لبعض السلطات التى سبق أن فوضها لمرؤوسيه وإعادة تفويضها من جديد إلى معاونيه ومرءوسيه وفقاً لمسئولياتهم التى يحددها التنظيم الإدارى الجديد .

ويجب أن يكون التفويض محدوداً ومكتوباً بحيث يتفهمه المرؤوس تفهماً كاملاً ويعلم حدوده ، وأن يكون لصالح العمل فى جميع الأحوال .

وتعود أسباب ضرورة إجراء التفويض إلى ما يلى :-

(أ) تؤدى كل وظيفة عند المستوى الصحيح من المستويات الإدارية .

(ب) يؤدى التفويض إلى إمكان اتخاذ القرارات بأسرع كيفية ممكنة .

(ج) تدريب جيل جديد من القيادات الإدارية على إمكان اتخاذ القرارات السليمة .

شروط التفويض :

ينبغى أن تتوافر عوامل معينة لكى يتم التفويض ويكون مجدياً ومثمراً وأهم هذه العوامل :

١- أن يكون المدير راغباً فى تفويض جزء من سلطته وأن يتنازل عن قوة إصدار القرارات .

٢- تقبل المرؤوسين للتفويض .

٣- السماح للمفوضين بالأخطاء الغير مقصودة .

٤- وضع ثقة لرؤساء فى المرؤوسين فالتفويض لا يكون ذا فاعلية إلا إذا وضع الرئيس ثقته فى المرؤوس الذى يفوضه بعض سلطاته .

٥- يجب أن يكون التفويض مقروناً بوسائل الرقابة الكافية للتأكد من أن المرؤوس يستخدم التفويض استخداماً إما صحيحاً ولحسن سير العمل .

٦- أن يكون التفويض متعادلاً مع ما تتطلبه المهمة حتى يتحقق مبدأ تعادل السلطة مع المسئولية .

٧- أن يكون التفويض واضحاً جلياً ، فعدم وضوح التفويض يؤدى دائماً إلى عدم نجاح المرؤوسين فى تنفيذ المهمات المكلفين بإنجازها .

٨- على الرؤساء اختيار الكفاءات ليسندوا إليها المهام وبالتالى ليفوضوهم بالسلطة اللازمة لانجازها .

٩- يجب أن يكون الاتصال بين الرئيس والمرؤوس جارى وبصورة حسنة ليكون كل منهما على بينه بما يفعله الآخر .

١٠-يجب على الإدارة العليا فى التنظيم أن تأخذ بعين الاعتبار نجاح التفويض وتحقيق الأهداف والخطط على الوجه الأكمل فتقوم بمكافأة الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء وبالوسائل المادية أو المعنوية ليكون ذلك حافزاً لهم على الاستمرار فى استخدام التفويض وقدوة حسنة لغيرهم .

المسئولية :

أن لفظ المسئولية يعنى تعهد المرؤوس القيام بعمل معين ومهمة محدودة كلف بها من قبل رئيسه ، ومعنى ذلك أن يتقبل المرؤوس تأدية هذا الواجب ويتعهد بأدائه – وهذا أمر ينفرد به الإنسان دون سائر المخلوقات فهى لا تعقل ولا تستطيع أن تزن الأمور أو تقبل التعهد بعمل شئ معين ولا تكون مسئولة عن أداء أى مهمة محددة وبذلك فالمسئولية تتضح فى علاقة الرئيس بالمرؤوس . فللمدير سلطة تكليف المرؤوس لأداء عمي معين بموجب اتفاق رضائى نظير الأجر أو المكافأة التى يتقاضاها ويكون مسئولاً أمام رئيسه عن أداء هذا العمل بالطريقة المحددة وبالكفاءة المطلوبة وفى الوقت المحدد لذلك .

كذلك توجد المسئولية حينما يفوض رئيس بعض سلطاته إلى أحد معاونيه لإنجاز أعمال معينة ويقبل المعاون القيام بهذه الأعمال ، فقبول المعاون والتزامه بأداء هذه الأعمال توجد مسئولية قبل المعاون ، وبهذا نرى أن السلطة تنساب من الرئيس إلى المرؤوس أى من أعلى إلى أسفل ويقابلها مسئولية تقع على عاتق المرؤوس بمجرد قبوله أداء العمل الذى كلف بأدائه وتعهد القيام به .

والسلطة يمكن أن تفوض ولكن المسئولية لا يمكن تفويضها حيث لا يحق لأى رئيس أن يتخلى عن مسئوليته ، بل أنه يعتبر مسئولاً عن أعمال الإدارة التى يرأسها ، وبرغم أن السلطات تحدد فى كل مستوى إدارى وفقاً لمبدأ تقسيم العمل إلا أن المسئولية تبقى على حالها رغم ما يتم من تفويض للسلطة .

- تعادل السلطة والمسئولية :

يجب أن يكون تفويض السلطة بالقدر الضرورى للحصول على النتائج المرجوة ولا يجب أن يحد الرؤساء من تفويضهم السلطة الكافية للمرؤوسين تنفيذ المهمات المطلوب منهم تنفيذها .

ومن الطبيعى أن تتعادل السلطة المفوض بها الرئيس لإنجاز المهمة الموكلة إليه مع المسئولية التى وقعت على عاتقه بمجرد قبوله وتعهده بإنجاز هذه المهمة . فإن كان الرئيس قد منح المرؤوس سلطة غير كافية لتمكنه من إنجاز المهمة الموكلة إليه على الوجه الأكمل فسوف لا يتمكن هذا المرؤوس من إنجازها ، وحتى لو تفانى واجتهد فلن تكون بالصورة المطلوبة .

٥-١١ القيادة والرئاسة :

يجب أن نفرق بين مفهوم القيادة والرئاسة حتى ولو تشابهت المسئوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين ، والأخذ بأيدهم نحو تحقيق الأهداف والقيادة على اختلاف أنواعها هى علاقة بين فرد ومجموع ، محصلتها النهائية ارتضاء الجماعة وقبول الفرد لأن يكون قائداً يأمر فله الطاعة والولاء عن رضاء وطيب خاطر ، أما الرئاسة فهى علاقة من نوع آخر وهى علاقة رئيس معين من قبل المؤسسة للإشراف والتوجيه على مجموعة من العاملين فيها سواء ارتضوا ذلك أم لا .

ولو حاولنا أن نعدد أوجه الاختلاف بين القيادة والرئاسة لوجدنا أننا سوف نـدخل في متاهة الاتجاهات واختلاف وجهات النظر ولكن يمكن أن نحتكم إلى أمر واحد يعطـي لنا التفرقة الصحيحة بين القيادة والرئاسة ألا وهو مصدر السلطة .

ونجد أن القائد يستمد سلطته من داخل الجماعة نفسها فهى التى ارتضته لقيادتهـا وخلعت عليه صفة القيادة ، بينما الرئيس يستمد سلطته من خارج الجماعة مـن لائحـة العمل ونظامه ومن المؤسسة التى أصدرت قراراً بتبعية لشغل هـذه الوظيفـة الرئاسـية ومنحته قدراً من السلطة لكى يتمكن من القيام بهذه المسئولية .

وإذا أردنا المفاضلة بين الرئاسة والقيادة لوجدنا أن لكل منها مزايـا وعيـوب ، فالرئاسة وأن كانت تضمن استمرارية العمل وإنجاز الأعمال إلا أنهـا قـد تـؤدى إلـى انخفاض الروح المعنوية بين العاملين والقيادة وأن ، كانـت تـشبع الحاجـات النفـسية والاجتماعية للأعضاء إلا أنها لا تضمن الانضباط وقد تؤدى إلى التسيب وعـدم تحقيـق الأهداف للنهاية .

لذلك فإن العاملين فى مجال الإدارة حاولوا أن يجمعوا بين كل من الرئاسة والقيادة وفى نفس الوقت الابتعاد عن سلبيات كل منها وذلك عن طريق إيجاد كوادر من العاملين فى المنظمة تطلق عليهم مفهوم القادة الإداريين والقائد الإدارى هو رئيس يعين من قبـل المؤسسة أى أنه يستمد سلطته من خارج الجماعة التى يقوم بتوجيهها وتقييم أعمالها وفى نفس الوقت تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية لهـذه الرئاسـات لتزويـدها بالمهـارات الخاصة بفهم الدوافع الإنسانية والعلاقات وديناميكية التفاعل بين أفراد الجماعة لكى يتسنى لهذه الرئاسة معرفة الطريق الأمثل لكسب المرؤوسين إلى صـفوفهم وإشـباع حاجـاتهم النفسية والاجتماعية ودعم العلاقات الإنسانية بما لا يتعارض مع مصلحة العمل . وبالتالى يمكن للمرؤوسين وبعد فترة زمنية قد تطول أو تقصر وحسب مهارة الرئيس أن يخلعـوا عليه صفة القائد عن طريق ارتضائهم لتوجيهاته وقبول رئاسة عن طيب خاطر ، وبـذلك يجمع بين صفات الرئيس والقائد فيما نسميه بلغة الإدارة " القائد الإدارى " .

٥-١٣ العلاقات العامة :

تهتم العلاقات العامة بدعم العلاقات بين المنظمة وجمهورها سواء داخل المنظمة أو خارجها وأصبحت العلاقات العامة وظيفة أساسـية تخـتص لهـا كافـة المنظمـات

الاعتمادات المالية المناسبة إيماناً منها بأهمية الدور الذى تؤديه ولو تطلعنا إلى الخرائط التنظيمية للمؤسسات المعاصرة فلن نجدها تخلو من وحدة متخصصة للعلاقات العامة .

وفى مجال الإدارة يمكن أن تشبه العلاقات العامة بالمرأة المصقولة جيداً التى تقوم بدور مزدوج هو إطفاء صورة حقيقية عن المنظمة لجمهورها وفى نفس الوقت إعطاء صورة حقيقة عن رأى واحتياجات الجمهور للمنظمة وذلك بهدف وقوف الجمهور على الدور الإيجابى الذى تقوم به المنظمة وفى نفس الوقت لكى تعمل المنظمة على تلبية احتياجات الجمهور أولاً بأول لكى تضمن لنفسها البقاء والاستمرار لأن الدعم المادى والأدبى الذى يأتى للمنظمة عن طريق جمهورها هو بمثابة شريان الحياة الحقيقى الذى يضمن استمرارها فى المجتمع .

كما أن أهمية العلاقات العامة تتأكد من حيث أن أى منظمة لا توجد من فراغ ولكنها وجدت لتقابل احتياجات المجتمع ونحن نعلم أن احتياجات المجتمع متجددة باستمرار وإذا لم تتجدد المنظمة بما يواكب التغير الذى يطرأ على احتياجات المجتمع فمعنى ذلك استغناء المجتمع عنها وأن تغلق المنظمة أبوابها هنا بالإضافة إلى أن المجتمع فى مقابل الدعم المادى والأدبى للمنظمة يريد أن يتأكد باستمرار إلى أن هذه المنظمة تحقق أهدافاً هو فى حاجة إليها كما أنها تعمل وفقاً لنسق القيم الذى يرضى عنه المجتمع نفسه .

وقد تختلف أهمية العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى ويمكن أن تكتشف ذلك لو تطلعنا إلى الخريطة التنظيمية ، ولو وجدنا أن وحدة العلاقات العامة تقترب من قمة الهرم التنظيمى أى من الرئيس الأعلى فى المنظمة ، كان ذلك دليلاً على اعتراف المنظمة بأهمية العلاقات العامة ودليلاً على أن هذه المنظمة تحترم جمهورها أما إذا كانت وحدة العلاقات العامة تبتعد عن قمة الهرم التنظيمى أى تبتعد عن الرئيس الأعلى فى المنظمة وخطوط الاتصال طويلة بينها ، كان ذلك دليلاً على عدم اعتراف المنظمة بالأهمية القصوى للعلاقات العامة وعدم احترامها لجمهورها .

٥-١٣ العلاقات الإنسانية :

أن أى مؤسسة مكونة من أفراد وجماعات لابد وأن تقوم بينهم علاقات اجتماعية (وهى التى تطلق عليها العلاقات الإنسانية فى مجال الإدارة) ، على أساس أن العلاقات

الاجتماعية هى محور التنظيم الاجتماعى، ولو أن الفكر الإدارى التقليدى ينكر قيام مثل هذه العلاقات داخل المؤسسة ويحاول القضاء عليها إلا أننا لابد وأن تنشأ من تكرار تفاعلات الأفراد بعضهم مع بعض بحيث ينتج عن هذه الاستمرارية إطار التوقعات المشتركة فيما بينهم والذى بدونه لا يمكن أن يعلوا سوياً لتحقيق أهداف المنظمة .

أى أن العلاقات الإنسانية تنشأ فى المنظمة سواء أردنا أم لم نرد ولا يمكن القضاء عليها بل الأكثر من ذلك أننا لا يمكن أن نعمل على تحييدها تماماً وضمان عدم تأثيرها على العلاقات الرسمية داخل المنظمة ، ذلك أن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية والاجتماعية للأعضاء الذين ينضمون إلى هذه المنظمة ونحن نعلم أن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية أكثر ضرورة من إشباع الحاجات المادية للإنسان .

وبعد أن اعترافنا بوجود تأثير العلاقات الإنسانية يجب أن نفكر فى كيفية تدعيمها بشرط توجيهها واستخدامها لما فيه صالح المنظمة وبما يحقق أهدافها وذلك عن طريق دعم هذه العلاقات الإنسانية ودراسة اتجاهاتها أولاً بأول ومن حين إلى آخر ومحاولة إيجاد نوع من التوافق بينها وبين العلاقات الرسمية (التأثير فى تكوين الوحدات وحركة التنقلات) ويظهر ذلك فى التعديل المستمر الذى يطرأ على الخريطة التنظيمية للمؤسسة.

مصادر الفصل الخامس

أولاً : المصادر العربية

١- سيد الهوارى : الإدارة " الأصول والأسس العلمية " ، ط٩ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢

٢- صلاح الدين جوهر : إدارة المؤسسات التعليمية ، أسسها ومفاهيمها ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٥ .

٣- عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا : أصول الإدارة العلمية ، مرجع سبق ذكره .

٤- على السلمى : الإدارة المصرية فى مواجهة الواقع الجديد ، مكتبة الإدارة الجديدة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٩٥ .

٥- على الشرقاوى : العملية الإدارية " مدخل الوظائف والممارسات " ، مرجع سبق ذكره .

٦- فايز قنديل ، نادية زغلول : أساسيات الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره .

٧- كمال أغا : الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، دار الثقافة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٠ .

٨- مصطفى زهير : سياسات إدارية ، مذكرات وحالات ، القاهرة ، ١٩٧٧ .

٩- نادية زغلول سعيد وآخرون : أساسيات الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره .

ثانياً : المصادر الأجنبية

10- Argyris, G. Understanding Human behavior in organ-ization, in Hiaren M. (ed) Modern organization theory. Weily, 1958.

11- Earl P. Strog. The Management of Business. New York, Harper and Row. 1965.

12- H. Koontz and C O'Donnell Management : A System and Contingency Analysis of Managerial Functions. Tokyo. McGraw Hill Kogakusha. Ltd. 1976.

13- H. Koontz and C O'Donnell Principle Management, New York, McGraw. Hill Book Co. 1964.

14- H. Koontz and C. O'Donnell. Principles of Management., McGraw Hall Book Company. 1964.

15- Katz, D. and Kahn R. N. The Social psychology of organization, N. Y., Wiley, 1960.

16- March, J. and Simon, H. Organization N. Y. Wiley, 1958.

17- Mason Hair et, al Modern Organization theory (ed.) N. Y., Wiley, 1958.

18- R. C. Davis. The Fundamentals to top Management. New York, Hasper and Bros., 1952.

19- Simon, H. Administrative Behavior, N. Y. Mc graw Macmillan GG. 1945.

الفصل السادس

الاتجاهات الحديثة فى الإدارة

٦-١ الإدارة بنظام B.O.T.

٦-٢ إدارة الجودة الشاملة .

٦-٣ إدارة التغييـــــــر .

٦-٤ إدارة المخاطـــــر.

الإدارة بنظام (B . O . T)

٦ – ٢ – ١ : مفهوم نظام B . O . T

هو نظام للبناء Build والتشغيل Operate ونقل أو تحويل Transfer الملكيـة والذى يشار إلى الحروف الأولى للدلالـة عليـه باصـطلاح B . O . T أى Build , Operate and Transfer .

ويتم بموجب عقود إدارية أو عقود امتياز تمنحها الحكومة للقطاع الخـاص لمـدة معينة تساعد مجموعة من مستثمرى هذا القطاع علـى تكـوين اتحـاد يـضم شـركات المستثمرين الأصليين والمقاولين والموردين والمساهمين المحتملين لمشروع معين تقدمـه الحكومة لكى يقوم ذلك الاتحاد بدراسته وبنائه وتشغيله وتملكه طيلة فترة الامتياز على أن ينقل حق الملكية إلى الحكومة دون مقابل أو مقابل تكلفة متفق عليها قبل منح الامتيـاز . ولعل أبرز مجالات ذلك النظام هو المشروعات العملاقة Gladiators التى تساهم فـى إقامة البنية الأساسية (التحتية) التى تمثل مشكلة أساسية أمام عجلة التنمية خاصـة فـى الدول النامية .

وعلى الرغم من أن اصطلاح البوت له جذوره التاريخية فهو لغة قديمـة تعنـى الضالة بالاتينية (bu: T) إلا أنه كعقود امتياز B.O.T ساد فى القرنين الماضيين ، ولعل أشهر تلك العقود ما حصر عليه ديليسبس بشأن قناة السويس عام ١٨٦٩ وما حصلت عليه شركة ليبون بشأن القوى الكهربائية عام ١٨٩٢ وما حصلت عليه أيضاً شركة الركـاب بمحافظة القاهرة عام ١٩٥٢ .

وينتشر الآن نظام البوت كنظام تمويلى جديد لمواجهة أزمات الحكومة من الناحية التمويلية لقصور إيراداتها العاة عن تمويل نفقاتها العامة ويعتبر بذلك من أحـدث طـرق تمويل المشروعات العامة عن طريق القطاع الخاص .

٦ – ٢ – ٢ : سمات نظام B.O.T :

١- هناك التزامات متبادلة بين صاحب الامتياز والحكومة .

*** إلتزام صاحب الامتياز :**

(أ) يلتزم ببناء المشروع المقترح من الحكومة بعد إجراء الدراسات المطلوبة .

(ب) يلتزم بتشغيل ذلك المشروع طوال المدة المحددة فى عقد الالتزام .

(ج) يلتزم بنقل ملكية المشروع بعد انتهاء المدة إلى الحكومة أو إلى الجهة مانحة الامتياز بدون مقابل أو بتكلفة متفق عليها .

* إلتزام الحكومة :

(أ) عدم إصدار قوانين أو تشريعات تعرقل صاحب الامتياز فى بناء وإدارة تشغيل المشروع .

(ب) أن تراعى صياغة عقد الامتياز بطريقة دقيقة تساير الظروف الحالية للتعاقد وأية مستحدثات مستقبلية محتملة خلال فترة الامتياز .

٢- أن نظام B.O.T هو نظام إدارة خاصة لملكية عامة فى الأصل يتم التنازل عنها مؤقتاً للقطاع الخاص . ذلك لإنه تتعدد أنظمة إدارة مشروعات الدولة فى مجال الأنشطة الاقتصادية ، فهناك نظام إدارة عامة لملكية عامة ونظام إدارة خاصة لملكية خاصة ، ونظام إدارة عامة لملكية خاصة ، ونظام إدارة خاصة لملكية عامة ، وهذا ما تتبعه مشروعات نظام B.O.T .

٣- هناك علاقة بين حجم المشروع ومدة الامتياز ذلك أن الحجم ضخم ومثقل بالأعباء المالية الباهظة ، لذلك يحتم أن تطول مدة الامتياز لأنه يتعلق باستثمارات الأجل الطويل Long-Tern Investinents قد تصل إلى ٤٠ عام والتى تتميز بالمبالغ والمخصصات الاستثمارية العالية وصعوبة التعديل أو التبديل لذات المشروع ، كما أنها فى الغالب من قبل المشروعات ذات الغرض الوحيد One-Purpose فالفشل فيها يعنى تخريدها وليس من قبيل المشروعات متعددة الأغراض Multi- Purposes .

٤- يحقق مشروع B.. o.Tعدة مزايا للحكومة ذلك أن القطاع الخاص صاحب حق الامتياز يتزلى تمويل المشروع وبذلك يتم نقل المخاطر المالية إلى ذلك القطاع، كما أنه يتولى إدارة المشروع وبذلك يتم نقل المخاطر الإدارية والصناعية والإنتاجية من كاهل صاحب الامتياز . هذا بجانب استفادة المشروع من خبرات وتجارب صاحب الامتياز ، كما أن ذلك المشروع سيؤول فى النهاية إلى الحكومة وفى أحشائه تجارب وخبرات ونقل تكنولوجيا كان يعز على القطاع الحكومى الوصول إليها .

٥- يعتبر عقد البوت أحد عقود الإدارة فى المجال الدولى ، حيث تتسع تشكيلة تلك العقود لتشكل بجانب عقود البوت عقوداً إدارية أخرى مثل عقود نقل التكنولوجيا وعقود تسليم المفتاح وغيرها .

٦- تضم دائرة نظام B.O.T عدداً كبيراً من العقود التى تتسم بمعظم الخصائص المتشابهة ومن تلك العقود :

(أ) عقد البناء Build والاستثمار Investment ونقل الملكية Transfer والمعروف بنظام BIT .

(ب) عقد البناء Build والتشغيل Operate والتأجير Leasing ونقل الملكية Tansfer والمعروف بنظام BOLT حيث يحق لصاحب الامتياز أن يؤجر المشروع خلال فترة الامتياز .

(ج) عقد تجديد التملك Renewing والتشغيل ونقل الملكية المعروف باصطلاح Re-OT .

(د) عقود التصميم Design والبناء Build والتمويل Finance والتشغيل Operate والمعروف بنظام DBFO .

ولعل أهم الخصائص المشتركة بين تلك العقود هى : تحديد مدة الامتياز وكيفية التمويل والالتزامات المتبادلة بين صاحب الامتياز والجهة المانحة له وتواريخ بداية التشغيل والمواصفات الفنية والضمانات والتأمين وتسوية المنازعات وغيرها .

٧- لعل من أهم أسباب استخدام نظام B.O.T تتمثل فى الميل إلى إدارة مشروعات البنية الأساسية على أسس تجارية مع تقليل المخاطر طالما لم تتوافر للحكومة الكوادر البشرية اللازمة والهياكل المالية الضخمة .

٨- تتعدد مجالات استخدام نظام B.O.T فى مشروعات متخصصة كما قلنا أنها ذات الغرض الواحد ، وتتسع لتشمل مجالات سلعية وخدمية ، ومثال المجالات السلعية ما يرتبط بالحديد والأسمنت والمياه . ومثال المجالات الخدمية ما يرتبط بخدمة النظافة والفندقة وتكنولوجيا المعلومات Information Technology والمطارات والمواصلات وغيرها ، فى حين تجدر الإشارة إلى أن هناك مجالات محددة لا تصلح لتطبيق ذلك النظام ومنها مجالات الآثار والسياحة والتعليم الأساسى .

٩- تعتمد عملية تمويل مشروعات B.O.T على القروض الجماعية وهى قروض دولية تشترط البنوك المانحة أن توافق على شروط الامتياز وعقود الإنشاءات خاصة للتأكد من ملكية الأرض ومجموعة الضمانات وجدوى المشروع وإمكانية تحويل الأرباح وإدارة أسعار الصرف .

١٠- تتعامل مشروعات البوت مع طلب عال ومؤكد High & Certain Demand ذلك أن صاحب الامتياز هو محتكر ويعرف هدفه جيداً ويعمل فى بيئة مستقرة ويعرف مقدما سياسات الحكومة ويدرك حقوقه وإلتزاماته ، كله ذلك يساعده على خلق طلب عالى الحكم ومؤكد الحدوث .

٦ - ٢ - ٣ : مخاطرة مشروعات B.O.T :

تعمل مشروعات B.O.T فى ظل شبكة واسعة من المخاطر Risk فهناك مجموعتان من المخاطرة :

(أ) المخاطرة العامة Systematic Risk :

هى التى تصيب جميع أجزاء النظام فى المجتمع كله ، حيث تتعرض لها مشروعات البوت كأى مشروعات أخرى تعمل داخل المجتمع .

وأهم سمات تلك المخاطر أنها من النوعية التى لا يمكن تجنبها فهى واقعة لا محال فيها ، ولعل أهم أمثلة هذه المجموعة ما يحدث من تغيير فى أسعار العملة والفائدة وما ينجم عن أحداث طبيعية كالزلازل والبراكين وعن أحداث بشرية كالمظاهرات والاضرابات العامة .

وتحتاج معالجة هذه المجموعة إلى إجراءات عدة تحليلات لعل أبرزها تحليل بيتا Beta Analysis لتحقيق عدة أغراض منها :

- الكشف عن نمط متخذى القرارات فى تلك المشروعات ، فالنمط هجومى Aggressive إن كان معامل البيتا أكبر من الواحد ، والنمط دفاعي Defensive إن كان البيتا أقل من الواحد وهو نمط محافظ Conservative إذا كان البيتا معادلاً للواحد الصحيح .
- تقدير عائد محفظ الاستثمار فى مشروع الامتياز ، ولعل أهم النماذج الملائمة هو نموذج تسعير الأصول الرأسمالية CAPM كإختصار لـ Capital Assets pricing Model الذى يسعر الأصول الرأسمالية ليشمل السعر مقدارين بالعلاقة التالية :

$R_P = R_F + \{ B (R_M - R_F\}$

حيث أن :

R_P : هو عائد محفظة الاستثمار

R_F : هو العائد الخالى من المخاطر . Risk Line أو Free Of Risk

مثل عائد السندات الحكومية .

B : هى معامل بيتا للمحفظة الاستثمارية R_P .

كما أن المقدار $\{ B (R_M - R_F \}$ يطلق عليه بدل المخاطرة العامة الذى يمكن أن يتعادل مع مثيله على مستوى السوق أو يزيد عنه أو يكون أقل منه حسب قوة معامل البيتا .

- يساعد تحليل البيتا كذلك على تحقيق الانسجام البيئى بين مشروع البوت والبيئة التى يعمل بداخلها ، وذلك بعد إجراء تحليل آخر لدليل التقلب البيئى Environmental Volatility Index ، وتكون نتائجه حول الواحد الصحيح حيث تكون البيئة عالية التقلب البيئى متى كان الدليل أكبر من الواحد ويتكون منخفض التقلب البيئى متى كان الدليل أقل من الواحد تكون معتدلة التقلب البيئى متى كان الدليل معادلاً للواحد الصحيح وهكذا تتحقق ثلاث حالات للتجانس البيئى هى :

الحالة الأولى : مدير محافظ فى بيئة معتدلة التقلب .

الحالة الثانية : مدير هجومى فى بيئة عالية التقلب .

الحالة الثالثة : مدير دفاعى فى بيئة منخفضة التقلب .

وفى هذه الحالات الثلاث لا يلزم إجراء أية تعديلات ، ولكن قد تكون هناك ست حالات لعدم تجانس البيئة وهى :

الحالة الأولى : مدير محافظ فى بيئة عالية التقلب .

الحالة الثانية : مدير محافظ فى بيئة منخفضة التقلب .

الحالة الثالثة : مدير هجومى فى بيئة معتدلة التقلب .

الحالة الرابعة : مدير هجومى فى بيئة منخفضة التقلب .

الحالة الخامسة : مدير دفاعى فى بيئة معتدلة التقلب .

الحالة السادسة : مدير دفاعى فى بيئة عالية التقلب .

هنا يلزم إجراء تعديل يبدأ أولاً بتعديل النمط الإدارى وإلا يجب إجــراء بعــض المرونات فى لبيئة إلى يعمل بداخلها مشروع B.O.T .

(ب) المخاطرة الخاصة Unsystematic Risk :

هى التى تصيب مشروع معين بذاته أى لا يكون النظام مسبباً فى حدوثها ، وهى مخاطرة يمكن تجنبها بالتنويع فى استثمارات المشروع ، ولعل أهم أمثلة ما يحــدث مــن وجود اختلافات بين بعض القائمين فى المشروع أو إضراب عماله أو عدم انتظام موردية وما شابه .

ويعتبر تحليل أثر التنويع هو المدخل الملائم لإدارة هذه المخاطرة بغية تخفيضها ، ولعل أبرز رواد ذلك التحليل ما قدمه هارى ماركوتز بشأن العلاقة الارتباطية بين عوائد مكونات المحفظة الاستثمارية ذلك أنه يمكن التفرقة بين ثلاث حالات لمعامل الارتباط .

الحالة الأولى : إذا كان معامل الارتباط موجب كامل فالمخاطرة تكون عند أقصاها فالمشروعات إما أن تنجح معاً أو تفشل معاً .

الحالة الثانية : إذا كان معامل الارتباط سالب كامل فالمخاطرة تكون عند أدناهــا فنجاح مشروع معين يعوض فشل مشروع آخر .

الحالة الثالثة : إذا كان معامل الارتباط منعدم أى صفراً ، هنا تكون المخاطرة بين الحالتين السابقتين حيث تكون هى المجموع الجبرى لمخاطرة المشروعين .

ولكن يلاحظ أن الحالات الثلاث السابقة هى حالة غير واقعية فلا يكتمــل معامــل الارتباط بين عوائد مكونات المحفظة الاستثمارية تكاملاً إيجابياً أو سالباً كما أنه لا ينعدم، بل الواقع يشهد وجود معامل الارتباط عكسى أو طردى ولكنه فى الغالب لا يكتمل ، وهنا تكون المخاطرة حسب قوة معامل الارتباط إذا اقترب من الواحد أو حــسب ضــعفه إذا اقترب من اصلفر وتكون عبارة عن حاصل جمع مخاطرة المكونات مضافاً أو مطروحــاً منه أكثر التغايرات بين تلك المكونات .

٦ – ٢ – ٤: مزايا نظام B.O.T :

يحمل نظام B.O.T كما هائلاً من المزايا لجميع الأطراف المتعاملة فيــه وهــى الحكومة والمستثمر وإدارة المشروع والمستهلك ، وفيما يلى نبذة عن كل منهما :

١- ميزة النظام للحكومة : سبق وأن ذكرنا أن الحكومة تتحرر من عبء تمويل المشروع تمويلاً داخلياً أو خارجياً مع ضمان دوام سيطرتها عليه إن كان من المــشروعات

الاستراتيجية ، ثم تؤول الملكية إلى الحكومة بعد انتهاء مدة الامتياز دون أن يحملها تكاليف البيئة التحتية يضاف إلى ذلك نقل مخاطر الاستثمار إلى صاحب الامتياز ، وأخيراً تحظى الحكومة بفترة تنفس خلال مدة تشغيل المشروع لكى تتولى أدوارها الأساسية .

٢- ميزة النظام للمستثمر : يحقق نظام البوت لفئة المستثمرين تعظيم دالة هدفهم وهو أفضل النتائج مقاسه بالربحية أو غيرها عن طريق الدقة فى بناء المشروع من خلال دراسات جدوى جيدة والدقة في تشغيله بمراعاة الظروف البيئية التسويقية والاجتماعية والقانونية وغيرها مع تحقيق الرفعة التشغيلية والمالية Operating & Financial Leverage لكونه يتعامل مع مشروع عملاق ويعتمد بشدة على القروض الجماعية .

٣- ميزة النظام لإدارة المشروع : يساعد هذا النظام فريق العمل الإدارة بمشروعاته على أن يتبنى اساليب الإدارة الحديثة بعيداً عن أي عقبات روتينية ، ذلك أن إدارة المشروع يمكنها نقل التكنولوجيا الملائمة وتنمية المجال التسويقى محلياً ودولياً وتكوين كفاءات وكوادر بشرية تحمل راية الفعالية الإدارية فى كافة أجزاء المشروع .

٤- ميزة النظام للمستهلكين : تساعد مشروعات البوت على خدمة المستهلكين الحاليين والمرتقين من خلال تشكيله واسعة من المنتجات والخدمات وتوجيه قوة الأداء لخدمة مصالح المستهلكين ، ولعل أخطر ما فى هذا الأمر أن يتعامل المستهلك مع حقائق وإن كانت مؤلمة وهى الأسعار الحقيقية بدلاً من التعامل من المسكنات التى تديرها الحكومة في شكل أسعار مدعومة .

٥ - ٢ - ٥ : عيوب نظام B.O.T :

١- أن نظام B.O.T كما قلنا حالاً أنه يؤدى إلى التعامل مع الأسعار الحقيقية ، وهذا لا بأس به ، ولكن التمادى والمغالاة فى ارتفاع الأسعار بحجة التمسح بالحقائق أمر قد ساعد كثيراً فى هدم جوانب كل النظام ، حيث امتدت المغالاة غير المعقولة لتشمل التكلفة الاستثمارية المبدئية Initial Cost .

٢- عدم ملائمة طريقة نقل التكنولوجيا فغالباً ما يتم التعاقد مع معدات معينة بذاتها لتحقيق مصالح خاصة دون مراعاة لمدى توافقها مع الحاجات الأساسية للمشروع .

٣- تضارب وصراع المصالح Conflict of Interests لأن عقد الامتياز فـى نظـام B.O.T عقد متعدد الأطراف فهناك الحكومة والمستثمرون والمقرضون والمقاولون والبنوك والعقود الباطنية Sub-Contracts ، والإدارة والعملاء وغيرهم ، وكل له مصالحه التى غالباً ما تتعارض مع مصالح طرف آخـر أو أكثـر ، ولعـل هـذا التصارع قد يؤدى إلى إطالة وتمدد فترة المفاوضات مما يؤجل نقطة بداية المشروع أو قد يؤدى إلى تقصير وانكماش فترة التشغيل مما يجعل بنهاية مؤلمة للمـشروع ، وقد حدث ذلك كثيراً مما دفع بعض المسئولين الحكوميين إلى الدعوة بكل قوة لإنهاء النظام والبعد عنه كأنه وباء يعدى .

٤- الاستعانة بخبرات أجنبية غير كفء وكل ما تحمله هو صفة (الأجنبية) التى ينتهجهـا الكثير ولكن دون أية كفاءات حقيقية ، هذا إذا ما حملت معها عـادات وأخلاقيـات مخالفة للمجتمع ، فتكون الطامة أكبر .

٥- هناك عدة مشاكل خاصة بالضمانات والتأمينات العينية التى يجب أن يقدمها المقترض (وهو مشروع B.O.T) إلى المقرض وهو البنوك المقرضة لعمليـات القـروض الجماعية ، ومن أمثلة تلك المشاكل مدى إمكانية قيام المقترض برهن بعض أصـول مشروع B.O.T وما مدى ضمان الحكومة له خلال عملية السداد من عدمه .

٦- غالباً ما تخفق إدارة المشروع غير الواعية فى إدارة المخـاطر خاصـة المخـاطر السياسية كفرض أسعار جبرية أو وضع حد أدنى أو حد أقصى للـسعر ، وكـذلك المخاطر المالية كحالات تدهور قيمة العملة أو انخفاض العائـد علـى اسـتثمارات المشروع .

٧- عدم وضوح أسس اختيار مشروع B.O.T ، فهل يكون قبول المشروع على أسـاس أعلى الأسعار المقدمة أو على أساس المساهمة فى تشغيل عمالة للقضاء على مشكلة البطالة أى على أسس مساهمة العناصر الوطنية فى رأس المـال أو مـساهمة رأس المال الأجنبى أم على أساس المساهمة الجزئية للحكومة فى المشروع أم على أساس المساهمة فى الناتج القومى أم مدى الاعتماد على المكونات المحلية ، وهكـذا أمـام تعدد أسس قبول المشروع تتميع قدرة اتخاذا القرار والمسئولية عنه حتى يكون أنسب القرارات هو ألا يتخذ قرار وينتهى ويموت مشروع البوت قبل أن يولد فلا يـرث ،

وكم من مشروع البوت قبل أن يولد فلا يرث ولا يورث ، وكم من مشروع بين أوراق ملفاته بعد أن كان يحمل أحلاماً وردية .

٦ – ٢ – ٦ : ملاحظة ختامية عن مصر :

نورد فى هذه الملاحظة لمحة سريعة عن مصر ونظام B.O.T دون أن نتعرض لتقييم التجربة المصرية ، أن لجوء الإدارة العامة المصرية إلى نظام B.O.T دون إدراك لمفهومه ، ثم الوضع الحالة بعد إدراك الحكومة لجوانبه كما يلى :

* نقطة البداية (دون إدراك) :

– فى يوم ١٨٦٩/١١/١٧ عرفت مصر نظام B.O.T دون أن تدرك مقايسه المعاصرة، وذلك حين واجهت أزمة الديون الخانقة فى عهد إسماعيل، فقد عهدت إلى الشركة العالمية لقناة السويس حق امتياز مدته ٩٩ عاماً بغرض حفر وتشغيل قناة السويس ، ثم أممت الشركة فى عهد الرئيس جمال عبد الناصر يوم ١٩٥٦/٧/٢٢ أن قبل انتهاء فترة الامتياز.

– وتكررت التجربة فى عام ١٨٩٢ بحصول شركة ليبون حق امتياز بناء وتشغيل القوة الكهربائية بمصر ، وما حصلت عليه شركة نقل الركاب بشأن ركاب محافظة القاهرة عام ١٩٥٢ .

* الوضع الراهن (بعد الإدراك) :

أم وقد أدركت الحكومة المصرية المفاهيم الحقيقية لنظام B.O.T ، فقد أقبلت عليه حين منحت حق امتياز يوم ١٩٩٨/٧/٢٢ بشأن إدارة وتشغيل وصيانة محطة كهرباء سيدى كرير البخارية فى الإسكندرية إلى شركة توصية بالأسهم خاضعة للقوانين المصرية ولكن بإدارة أجنبية ، وبدأ التشغيل فعلاً يوم ٢٠٠١/١٢/٣١ مع التزام الحكومة المصرية بشراء ناتج الكهرباء بالدولار الأمريكى ، ثم تعاقدت حكومة مصر مع هيئة فرنسية للكهرباء بمنحها امتياز إنشاء وتشغيل محطة حكومة مصر مع هيئة فرنسية للكهرباء بمنحها امتياز إنشاء وتشغيل محطة كهرباء شركة بور سعيد ومحطة كهرباء شمال غرب خليج السويس ثم توالت على هذا النظام العديد من المشروعات وهكذا أن نظام B.O.T ظهر قديماً ثم عاد فى شكل جديد ليلائم الوضع الراهن خاصة وأن الحكومة المصرية المعاصرة بدأت تتراجع وهناك تساؤلان :

التساؤل الأول :

لماذا أقلبت الحكومة المصرية على نظام B.O.T ؟

التساؤل الثانى :

لماذا بدأت الحكومة المصرية المعاصرة التراجع عن ذلك النظام ؟ هل لعدم الاستفادة من مزاياه أم بسبب تفاقم عيوبه أم هناك أسباب خفية ؟

وعلى ضوء ما أعلنته الحكومة عن قيامها بتمويل مشروعات المرافق العامة بنظام B.O.T من خلال بنك الاستثمار القومى التابع لوزارة المالية على أن تقام هذه المشروعات وتدار بهذا النظام لمدة ٢٠ عاماً .

ومع التسليم بما شهدته مصر فى أوائل الثمانيات من استقرار سياسى صاحبه تنفيذ خطة طموحه للأصلاح الاقتصادى بهدف الوصول إلى معدل مناسب من النمو الاقتصادى يواكب الزيادة الكبيرة فى النمو السكانى ، وقد اعتمدت خطة الأصلاح الاقتصادى على ثوابت رئيسية شملت التحول إلى السوق الحرة وتحرير التجارة ومشاركة القطاع الخاص بالاستثمارات لبناء المشروعات المنتجة مع الاستعانة بالقوى البشرية والاستفادة من مصادر المواد الأولية فى بناء قاعدة صناعية إنتاجية مع استغلال الموقع الاستراتيجيى لمصر وعلاقاتها الدولية مع الكتل الاقتصادية فى الشرق والغرب إلى تقليل الواردات لتحسين الميزان التجارى ، بالإضافة إلى جذب الاستثمارات الخارجية بما تم سنة من تشريعات وقوانين لضمانات وحوافز الاستثمار وحرية تداول العملة وتحويلها وتوسع الجهاز المصرفى فى منح الائتمان للمشروعات الكبرى والعملاقة بالإضافة إلى ترشيد الاقتراض الخارجي والداخلى والتعاون مع الدول والصناديق العالمية والأقليمية المقرضة والمانحة للحصول على القروض الخارجي ذات الفائدة الميسرة والمنح التى لا ترد وتوجيهها للمشروعات التى تحتاجها الواردات المختلفة مع تنفيذ توجيهات الرئيس بأن يكون استخدام حصيلة القروض الأجنبية للمشروعات القادرة على سداد أصل الدين وخدمته دون تحمل موازنة الدولة لأى أعباء مالية إضافية أو مخاطر سعر الصرف للعملة الأجنبية عند انتهاء فترات السماح وبدء السداد ، إلا أن ذلك كله لم يكن كافياً ولن يكون كافياً لبناء وتشييد مشروعات البنية الأساسية اللازمة لنمو الاقتصاد المصرى ، ذلك لأن هذه المشروعات تحتاج لرؤوس أموال ضخمة لا يمكن أن تتحملها أو تقدر عليها موازنة

الدول أو مواردها ولذلك فلقد لجأت مصر بتحفظ إلى استخدام نظام الـB.O.T فى بعض مشروعات البنية الأساسية فى مجال الكهرباء والمواصلات وغيرها .

لذلك فقد يكون مناسباً مفهوم القانونى لنظام B.O.T الخاص بتشييد وبناء مشروعات البنية الأساسية والذى أصبح نظاماً عالمياً تلجأ إليه معظم دول العالم شرقها وغربها الكبرى منها والنامية وتضع فيها استثمارات بالمليارات خططها للإصلاح والنمو الاقتصادى .

ذلك أنه من المعلوم أن جميع حكومات العالم فقيرة وتعانى من عجز فى موازنتها المالية ولا تستطيع تلبية احتياجات شعوبها لتشييد مشروعات البنية الأساسية حيث أن ذلك يتطلب من حكومة الدولة اتخاذا أحد بديلين أو خيارين ، إما عدم تلبية الحاجة لإنشاء هذه المشروعات أو اللجوء إلى زيادة الضرائب على شعبها وكلا البديلين أو الخيارين أثار سيئة اقتصادياً واجتماعياً .

وفى ضوء ذلك ظهر نظام B.O.T كبديل أو اختيار ثالث يتمثل فى الاستعانة بالقطاع الخاص ليقوم بإنشاء مشروعات البنية الأساسية مستخدماً استثماراته فى مقابل الحصول على حق استغلال كامل المرفق الذى يبنيه بتمويله الذاتى وبرأسماله خلال فترة محددة من الزمن بموجب عقود امتياز تحدد فيها شروط استغلال المرفق التى تمكن المستثمر من استعادة التكاليف التى أنفقتها من رأسماله الخاص وسداد القروض وتوزيع الأرباح على المساهمين على أن يقوم بتسليم المرفق عند نهاية فترة الامتياز للحكومة فى حالة جيدة وصالحة للتسيير .

وتستفيد الحكومة من استخدام نظام B.O.T للحصول على المنافع والمزايا الآتية :

١- بناء المشروعات والمرافق الأساسية التى تحتاجها لتحقيق التنمية الاقتصادية فى مجالات الكهرباء – المياه – الطرق والمطارات والسكك الحديدية والأنفاق – المستشفيات والمرافق الصحية – الزراعة والرى – والإسكان..إلخ .

٢- عدم اللجوء إلى الصرف من موازنة الدولة أو مواردها السيادية أو النقدية من أجل بناء هذه المشروعات .

٣- الحصول على التقنية العالمية الحديثة اللازمة لتشييد تلك المشروعات والمرافق والتى لا تتوافر محلياً بل ينقلها المستثمر الأجنبى المالك لتلك التقنية الحديثة والذى لديه سابق الخبرة العالمية فى تشييد وبناء مثل هذه المشروعات والمرافق .

وفى ذات الوقت يستفيد المستثمر من ضخ استثماراتة فى تشييد هذه المـشروعات واستغلال المرفق لفترة الامتياز والحصول على الأرباح فى شكل عوائد تشغيل المشروع أو المرفق والحصول على الرسوم من المستفيدين من هذا المرفق .

العناصر الرئيسية لنظام B.O.T هي :

١- التشييد والبناء للمشروع أو المرفق وذلك يتم من رأس مال المستثمر من القطـاع الخاص وبمقالى الأعمال الذين يعهد إليهم بإنشاء المشروع أو المرفق وبـاللجوء إلى مؤسسات التمويل العالمية للحصول على القروض اللازمة لتكمل رأس فـى تمويل المشروع .

٢- التشغيل OPERATE وذلك يتم بواسطة شركة التشغيل للمشروع وهى أيضاً من القطاع الخاص والتى يعهد إلها المستثمر بتشغيل طوال فترة الامتياز بموجب عقد تشغيل .

٣- التسليم وهو التزام قائم على المستثمر بتسلم المشروع أو المرفق فى نهاية فتـرة الامتياز إلى الحكومة بدون مقابل وفى حالة جيدة .

ولقد شهد العالم خلال السنوات العشر الأخيرة ازدياداً كبيراً فى لجـوء حكومـات الدول إلى نظام B.O.T لتشييد وبناء مشروعات البنية الأساسية بالاستعانة بمستثمرين من القطاع الخاص دون أن تتحمل الحكومات أى مبالغ مـن موازناتهـا أو تلجـأ لفـرض الضرائب ولكى نعطى أمثلة نذكر ما يلى :

١- الولايات المتحدة الأمريكية استعانت بالمستثمرين من القطاع الخـاص فـى إنـشاء مشروعات الطرق – الكبارى – المياه – الزراعة – الصرف الصحى – الكهرباء – المستشفيات – السجون – استادات الرياضة – المطارات وغيرها وذلك بتكلفة استثمارية وإداراتها وتحصيل الرسوم من المستثمرين طوال فترة الامتياز .

٢- وفى قارة آسيا والمحيط الباسفيكي قامت حكومات دول المنطقـة وهـى الـصين – اندونيسيا – كوريا الجنوبية – ماليزيا – الفلبين – تايلاندا – فيتنام بانشاء الكثير من مشروعات البنية الأساسية وخططت لإنشاء مشروعات أخرى فى المستقبل القريب وذلك بنظام B.O.T قدرت تكلفتها الاستثمارية فى الفترة من ١٩٩٥ وحتى ٢٠٠٤ بنحو ١,٥٠٩ بليون دولار أمريكى – وذلك طبقاً لأحدث إحصائية أصدرها البنـك الدولى للإنشاء والتعمير وذلك فى مجالات مشروعات القوى الكهربائية . محطات

المياه – المواصلات – محطات الصرف الصحى – محطات إزالة ملوحة المياه – الطرق – السكك الحديدية – الموانئ – المطارات – الكبارى – الأنفاق وغيرها .

ويشتمل النظام القانونى لعقود مشروعات البنية الأساسية بنظام B.O.T على إبرام عدد من العقود والاتفاقات تتضمن على سبيل المثال العقود والاتفاقيات التالية :

١– اتفاقية الامتياز : والتى تبرم بين الحكومة المضيفة والمستثمر والتى تهدف إلى:

(أ) قيام الحكومة بمنح المستثمر الحقوق المطلوبة لتشييد وبناء وتشغيل المشروع أو المرفق طبقاً للنظام العالمى وفى إطار القوانين الوطنية .

(ب) وضع الالتزامات التعاقدية التى يلتزم بها المستثمر منذ بدء إنشاء المشروع وخلال فترة التشغيل وحتى نهاية فترة الامتياز .

٢– اتفاقية إنشاء شركة المشروع وتبرم بين المستثمرين المساهمين فى إنشاء المشروع وطبقاً لقوانين الاستثمار والشركات التى تضعها الدولة المضيفة.

٣– اتفاقية تشغيل المشروع وتبرم بين شركة المشروع ومقاولى الإنشاء

٤– اتفاقية تشغيل المشروع وتبرم بين شركة المشروع ومقاولى التشغيل .

٥– اتفاقية الشراء (فى محطات الكهرباء والمياه) وتبرم بين شركة المشروع والوزارة أو الهيئة المختصة فى الحكومة المضيفة والتى ستشترى الإنتاج اليومى وتقوم بتوزيعه على المستفيدين مقابل السعر المحدد للوحدة من الإنتاج.

ويتم إبرام هذه الاتفاقيات بموافقة الحكومة المضيفة وبشروطها التى تحددها والتى تضمن لها الحقوق الرئيسية والتى منها على سبيل المثال :

١– أن يلتزم صاحب الامتياز بمستوى الإنشاء والتشييد والبناء المطلوب وأن يتم ذلك فى الوقت المحدد .

٢– أن يلتزم صاحب الامتياز بمستوى أداء التشغيل الممتاز وأن يلتزم بالإصلاح والصيانة المستمرة للمشروع .

٣– أن يلتزم صاحب الامتياز بالتعريفة التى تحددها الحكومة للرسوم أو المقابل الذى يدفعه المنتفع بالمرفق دون زيادة .

٤– أن يلتزم صاحب الامتياز بتسليم المشروع فى نهاية فترة الامتياز بدون مقابل وفى أحسن حال ويلتزم بفترة ضمان محددة بعد ذلك .

وتشجيعاً لهذا الاتجاه العالمي الذى تنتباه دول العالم فى إنشاء مشروعات البنية الأساسية بنظام B.O.T يقوم البنك الدولي للإنشاء والتعمير بتقديم ما يسمى بضمان المخاطر الجزئى إلى المستثمر يضمن له التعويض عن الخسارة التى قد يتحملها فى حالة إخلال الحكومة المضيفة بالتزاماتها نحو شراء الطاقة أو التزام المنتفعين بدفع رسوم الانتفاع بالفئة المحددة مما يعجز المستثمر عن سداد القروض التى اقترضها من البنوك العالمية لإنشاء المشروع فيقوم البنك الدولى بالسداد عنه فى مقابل الرجوع على الحكومة المضيفة من البنوك العالمية لإنشاء المشروع فيقوم البنك الدولى مع الحكومة المضيفة عند بداية المشروع .

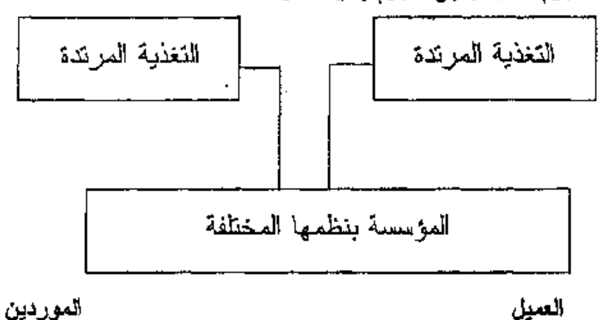
وإذا كانت مصر قد بدأت في إنشاء بعض المشروعات والمرافق بنظام B.O.T مثل محطة كهرباء سيدى كرير وغيرها فإن الحاجة تدعو إلى زيادة تطبيق هذا النظام لتغطية احتياجات مصر المتزايدة لإنشاء مشروعات البنية الأساسية من أجل التنمية الاقتصادية .

إدارة الجودة الشاملة

٦ – ٢ – ١ : مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية مبنية على مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات وموارد المنظمة على رغبات واحتياجات العملاء وتحقيقها بصورة منتظمة ومستمرة .

ومن الممكن أن نعبر عن نظام المنظمة الإنتاجية وعملائها بها من مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالرسم التوضيحي المبين فى الشكل التالى الذى يمثل التغيير فى نموذج الإدارة من المفهوم التقليدى إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة .



العميل **الموردين**

٦–٢ – ٢ : علماء الجودة الشاملة :

ظهرت مجموعة من العلماء من أبرزهم دمينج حيث كان من أول الذين وضعت الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة . وقد لقب باسم أبو إدارة الجو الشاملة .

وقد وضع الدكتور دمينج نقاطه الأربعة عشر التى تحدد معالم الفلسفة القائم عليها أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهى كالآتى :

١- لإيجاد غرض ثابت من تحسين المنتج والخدمة .

٢- تبنى فلسفة جديدة .

٣- توقف عن الاعتماد على التفتيش والاختبار كوسيلة وحيدة لتحقيق الجودة المطلوبة.

٤- توقف عن إصدار قرارات اختيار المنفذين معتمداً على تقديم أفضل العروض فقط والاعتماد على إمكانات تأكيد الجودة لدى المنفذين كأساس للمفاضلة ، وإذا اقتنعت بكفاءة وقدرة منفذ العرض وحرصه على تحسين الجودة فأستمر فى التعامل معه

ولا تغيره (دون أسباب تتعلق بتأكد الجودة فى المقام الأول) لأن ذلك يؤدى إلى الإقلال من إلى الحد الأدنى .

٥- التحسين باستمرار وبلا نهاية كل طرق وأساليب التخطيط والتنفيذ وتقديم الخدمات المساعدة.

٦- إيجاد نظاماً فعالاً للتدريب على أداء العمل .

٧- تبنى أسلوباً قيادياً فعالاً ونفذه على جميع المستويات .

٨- إعطاء الفرصة للمرؤوسين والعاملين وشجعهم على تحمل مسئولياتهم باطمئنان.

٩- إلغاء العوائق التى تفصل مناطق المسئوليات الوظيفية وشجع الموظفين على تبادل الخبرات والمعلومات بين مواقع المسئولية المختلفة بالقدر الذى لا يؤدى إلى ضياع المسئولية أو إفشاء المعلومات غير الضرورية .

١٠- تخلص من الشعارات والتحذيرات (النصائح ، والأهداف التى ترفعها مجموعات أو فرق العمل) .

١١- التخلص من الحصص أو الأنصبة العددية التى توضع لفرق العمل وتخلص أيضاً من الأهداف العددية (الرقمية) التى تحددها الإدارة .

١٢- التخلص من المعوقات التى تربط مجموعات العمل بمهنهم وتحضهم على التفاخر المهنى (الانتماء إلى المهنة) وتخلص أيضاً من التقييم السنوى للموظفين المبنى على مقارنتهم ببعضهم البعض .

١٣- أنشئ برنامجاً قوياً للتعليم والتحسين الذاتى لكل فرد فى المنشأة .

١٤- أشرك كل فرد فى المؤسسة فى جزئية من جزئيات العمل اللازم للتحويل إلى أسلوب إدارة للجودة الشاملة .

٦-٢ – ٣ : تطور الجودة الشاملة :

تطور الفكر والتطبيق الإدارة المعاصر من خلال نظرياته ، ومداخله المختلفة لإحداث التوازن بين التكنولوجيا المادية ، والتكنولوجيا البشرية للارتفاع بنمط حياة إنسان القرن العشرين، ومن أجل خدمة الصالح العام وحماية البشر فى أى مكان وإذا كانت التكنولوجيا المادية تشير إلى محصلة التطور فى الآلات والمعدات والطرق والأساليب فإن محصلة التكنولوجيا البشرية تتمثل فى الارتفاع بالأداء الإنسانى من خلال نقل قدراته ،

وتنمية استعداداته عن طريق المهارات الفنية ، والمعارف السلوكية ومن ثم أصبحنا فى أشد الحاجة إلى جودة عالية فى التكنولوجيا المادية وتكنولوجيا الأداء .

وقد انضم إلى هذين المدخلين للجودة مدخل آخر يتمثل فى جودة البيئة ليضفى على نظام الجودة المدخل التكاملى . ومن ثم يحتوى نظام الجودة الشاملة على جودة التكنولوجيا المادية . وجودة التكنولوجيا البشرية ، وجودة البيئة ، وقد حرصت الدول التى تأخذ بأسباب التقدم على وضع معايير محددة لمدى جودة تلك العناصر الثلاثة مع التحكم فيها بطريقة معينى من أجل تحجيم سوق المنافسة العالمية واقتصارها على من هو قادر على الوفاء بتلك المتطلبات .

ورغم توفر الإمكانيات لدى البلاد ذات الدعم المالى الكافى لإقتناء التكنولوجيا المادية ، وإحداث تطور على تكنولوجيا الأداء الإنسانى نسبياً إلا أن العنصر الثالث وهى جودة البيئة يقف حائلاً أمام بلاد العالم الثالث لدخول سوق المنافسة العالمية لما يتطلبه ذلك من صحة النظم الفرعية وجودتها ببلاد العالم الثالث لأن جودة البيئة التى تعتبر ملك للبشر فى أى مكان لن يتحقق إلى بجودة النظم الفرعية المكونة للنظم الرئيسية ، وأمام بلاد العالم الثالث مشوار بير فى هذا الصدد .

وقد بدأ الاهتمام فى التسعينات يتجه نحو جودة المنتج من خلال جودة المكونات الثلاثة (تكنولوجيا المادة ، وتكنولوجيا البشر ، وتكنولوجيا البيئة) إلى جانب قضية الرقابة على الإنتاج.

ورغم اعتقاد البعض أن جودة المنتج ترتبط برفع تكلفته إلى أن كثير من البلاد، خاصة اليابان نجحت فى الإرتفاع بجودة المنتج مع الحفاظ على والتحكم فى عناصر التكاليف إلى حيث الرقابة على الجودة لخدمة المستخدم النهائى للسلعة أو الخدمة تحت مسمى الجودة الشاملة ، فى المدخل تحليل النظم ، بحكم أن النظام عبارة عن الأجزاء التى تؤثر ويتأثر كل منهما بالأخر فى صيغة تفاعلية لخدمة الهدف العام ، ومن ثم أصبح هدف الوحدات الإدارية على اختلاف مستوياتها هو إنتاج سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق معايير معينة ومن هنا سمى بنظام الجودة الشاملة أو الجودة الكلية .

مقارنة بين التفكير الإدارى التقليدى والتفكير الإدارى طبقاً لإدارة الجودة الشاملة

م	التفكير الإدارى التقلدي	التفكير الإدارى طبقاً للجودة الشاملة
١	تحسين الجودة يعنى زيادة فى التكاليف	تحسين الجودة يؤدى إلى خفض التكاليف وزمن الشغل
٢	العمل عبارة عن سلسلة من الأحداث والمهام	العمل عبارة عن طريق متكامل
٣	الكمية لها نفس أهمية الجودة (الكم يمثل فى أهميته الكيف)	بدون الجودة فإن الكمية لا تعنى شئ (الكم لا أهمية له بدون الكيف)
٤	الجودة تعنى الوصول إلى الهدف محدد مسبقاً	الجودة تعنى التحسين المستمر (لا الأحوال)
٥	الحصول على ٩٥% يعتبر شيئاً عظيماً	لا بديل عن الـ ١٠٠% بأى حال من الأحوال
٦	الجودة هى نتاج التفتيش الجيد	الجودة تبنى فى المنتج من أول مرحلة من مراحل التصنيع حتى مرحلة خدمات ما بعد البيع
٧	يجب أن يظل الموردين واقفين على أصابعهم خوفاً من المساءلة والعقاب الذى يمكن أن يقع عليهم	الموردين يجب أن يشعروا بأنهم شركاء للمنتجين ويعملون سوياً من أجل إرضاء العملاء .
٨	العملاء هم من نبيع لهم السلع الخدمات	العملاء هم جزء يكمل المنظمة الإنتاجية
٩	للحصول على الجودة المطلوبة فإنك تحتاج إلى أفراد أكثر عدداً وأعلى كفاءة	يمكن الحصول على الجودة المطلوبة بنفس الأفراد الموجودين لديك الأن إذا قدمت لهم القيادة الرشيدة والتدريب المناسب .

تتضح معالم الأسلوب للإدارة من المقارنة التالية .

الأسلوب القديم	الأسلوب الجديد
يعتمد على السلطة .	يعتمد على المشاركة .
الخوف من إبداء الرأى .	المناقشات المفتوحة .
الخوف من ضياع الوظيفة .	تأمين الوظيفة .
برامج محددة .	تحسين مستمر .
سياسات وخطوات عمل .	سياسات مرنة تشجع على التحسين .
العمل من أجل الإنتاج .	العمل على حل أسباب المشاكل .
تباعد عن السوق .	الاقتراب من السوق واحتياجاته .

٦-٢- ٤ : العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة :-

١- يجب قياس مستويات الجودة الحالية الموجودة بالشركة حتى يمكن التأثير عليها عن خلال برنامج إدارة الجودة الشاملة الذى نسعى إلى تطبيقه .

٢- يجب التركيز على العملاء المتحركين ونقصد بذلك العملاء الذين يغيرون توقعاتهم ومستوياتهم الجودة التى تقبلونها بمضى الزمن ، وهذا صحيح بالنسبة لكثير من العملاء فإن التطور فى التفكير وفى الأذواق وفى مستويات المعيشة والدخل وانفتاح المسارات أمام التجارة الحرة لتنساب من دولة إلى أخرى وما ينتج عن ذلك إتاحة الفرصة أمام العملاء للحصول على نوعيات متطورة من الإنتاج التى صنعت فى بلدان أكثر تقدماً وأثر عراقة فى جودتها وقدرتها على الأداء كل هذا أدى إلى التغير المستمر فى احتياجات وتوقعات العملاء ، ولذلك فنحن نسميهم بالعملاء المتحركين (من مفهوم إدارة الجودة الشاملة) .

وهؤلاء هم الذين يجب أن نركز عليهم اهتماماتنا كأحد العناصر الحاكمة لتصميم وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فى المنشاة الإنتاجية .

٣- اشتراك كل موظف فى البرنامج ويعد هذا من الأسس المحاكمة برنامج إدارة الجودة الكاملة فإن البرنامج من تعريفه يشمل جميع القطاعات الوظيفية بالشركة الإنتاجية لا تقتصر على مجرد إدارة الجودة فقط بمفهومه التقليدى المبنى على الفحص والاختبار

والفرز والتقنية وإنما تتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يراعى توخى الدقة والأصـــول الفنية والتطبيقية فى جميع الأنشطة والقطاعات الوظيفية عل النحو المبين فيما يلى :

- تحديد أهداف الإنتاج .
- تحديد المواصفات .
- التصميم .
- الإنتاج .
- التوزيع .
- خدمات ما بعد البيع .
- التفكير على المدى الطويل والتحرك على المدى القصير .

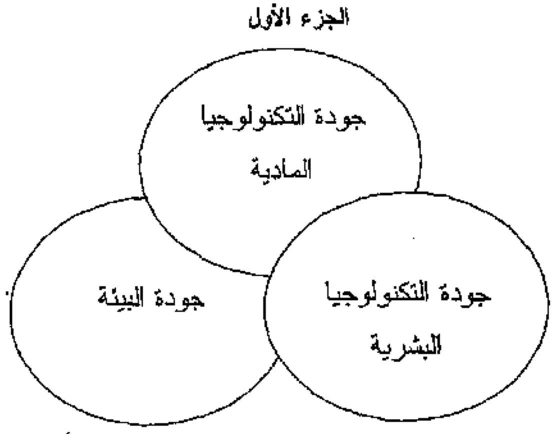
٤- وهذا يعنى أن مفهوم إدارة الجودة لشاملة يتطلب أن يكون التفكير القـــائمين عليهـــا ممتداً إلى مدى طويل يتبينوا صورة الشركة فى الزمن الحاضر وفى المستقبل البعيد أما تحركاتهم وإجراءاتهم التى يجب أن يتخذونها للتغلب على أى صعوبة أو إزالـــة مشكلة أو عقبة أو عمل التحسينات المرغوبة فإنها يجب أن تقوم على القـــصير لأن الإجراءات والتحركات تتغير بتغير الزمن .

٥- مقارنة بين التفكير الإدارى التقليدى والتفكير الإدارى طبقاً لإدارة الجـــودة الـــشاملة ولما كانت إدارة الجودة الشاملة تعتبر عملية إدارية فإننا نجد لزاماً علينا أن نعرض مقارنة ما بين التفكير التقليدى الإدارى للجودة الشاملة حيث سنتين للقـــارئ أن إدارة الجودة الشاملة قد غيرت بعض المفاهيم التى كانت راسخة فى ذهـــن خبـــراء الإدارة طبقاً للتفكير الإدارى التقليدى.

وسيقع بالتالى على المديرين فى عصر إدارة الجودة الشاملة بعض الأعباء التى أو جدتها المفاهيم الجديدة عند قيامهم بالممارسات الإدارة فى ظـــل برنـــامج إدارة الجـــودة الشاملة .

٦-٢ – ٥ : محاور ارتكاز ومكونات نظام الجودة الشاملة .

الجزء الأول



رغم توافر الإمكانات المالية الكافية لاقتناء التكنولوجيا لمادية وأحداث تطور فى التكنولوجيا الأداء الإنسانى نسبياً إلا أن الجزء الثالث ، وهو جودة البيئة يقف حائلاً أمام بلاد العالم لدخول سوق المنافسة العالمية لما يتطلبه من صحة النظم الفرعية وجودتها ببلاد العالم الثالث لأن جودة البيئة فى أى مكان تعتبر ملكاً للبشر فى أى مكان لا يتحقق إلا بجودة النظم الفرعية المكونة للنظم الرئيسية وأمام العالم الثالث مشوار كبير فى هذا الصدد .

٥ – ١ – ٦ : مبادئ الجودة الشاملة .

- الجودة مسئولية جميع العاملين بالمؤسسات وليست مسئولية قطاع الجودة فقط .
- إرضاء العميل هدف أسمى للجودة ويتم تحقيق ذلك بتحقيق الامتياز فى كل مكان بالمؤسسة ويتم ذلك عن طرق المناخ الذى يشجع كل فرد فى المؤسسة على المشاركة .
- تطوير المهارات اللازمة للدراسة والتطوير لكل عملية (وكلمة عملية تشمل الإنتاج – المبيعات – احتياجات ومشاكل العملاء – دراسات السوق – تطوير المنتجات ولخدمات – دراسات التكاليف ... إلخ) .
- الجودة عبارة عن دورات لا نهائية تبدأ بالبحوث والتطوير – التصميم – تحديد المواصفات – تخطيط الإنتاج – جودة المشتروات وانتقاء الموردين – تحديد معدات

وآلات الإنتاج – ضبط العملية الإنتاجية – التفتيش والاختبار – المبيعات – خدمات ما بعد البيع – بحوث ودراسة السوق ثم البحوث والتطوير مرة أخرى.

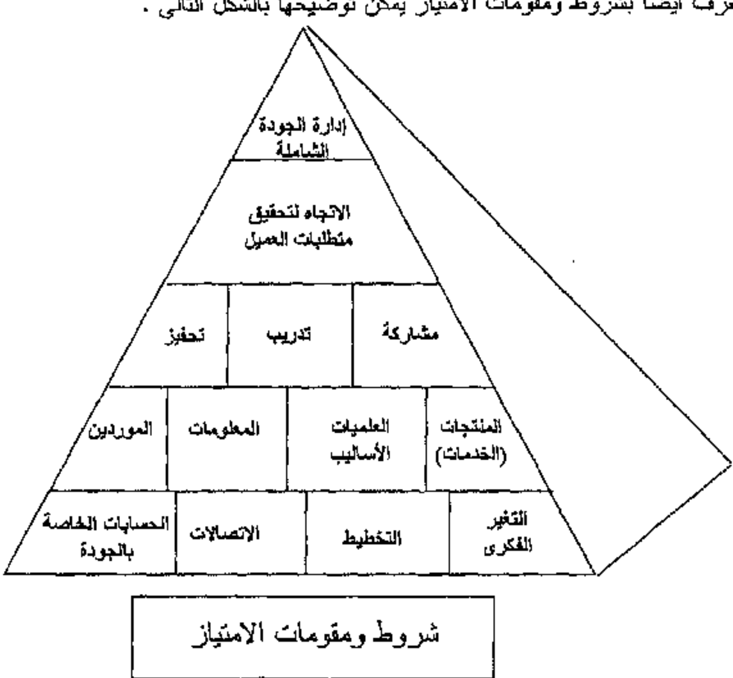
- كلما زادت معومات الأفراد كلما كانت قراراتهم أفضل وأكثر فاعلية فى العمل .
- يجب التركيز على الإجراءات الوقائية أكثر من الإجراءات التصحيحية .
- يجب ألا يكون العمل عشوائياً ويجب ألا يعتمد على المهارات الشخصية بل يجب أن يدرس ويحلل وتستخدم الطرق العلمية فى تحليله وتطويره ، ويجب أن يكون العمل نمطاً ويجب مشاركة جميع العاملين فى اتباع هذا التنميط .
- ٨٥% على الأقل من الأخطاء الموجودة بأى مؤسسة متعلقة بالإدارة .

لذا يتم التركيز على الإدارة فى إطار لجودة الشاملة كالآتى .

- ◻ الرؤية الواضحة الواعية لكل مكان فى المؤسسة .
- ◻ يجب أن تفى الإدارة بالتزامات تجاه العاملين .
- ◻ تحقيق علاقات عمل جيدة مع الموردين .
- ◻ الالتزام والقدوة من القيادات .
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسئوليات .
- الاهتمام بالأعمال الصناعية الصغيرة مثل الأعمال الكبيرة .
- تحديد وتعريف كل من العميل الخارجي والداخلي للعمليات .
- الالتزام الكامل لمكل العاملين تجاه المؤسسة .
- الإلمام بعناصر تكلفة الجودة .
- العمل المستمر لتقليل الفاقد .
- لجودة الشاملة لا تعني بالضرورة إضافة موارد جديدة ولكن أيضاً إعـــادة لتنظـــيم وتغيير الأولويات .
- البشر هم أهم الموارد لتحقق الجودة الشاملة (يجب تحفيزهم – تدريبهم).

٦-٢ - ٧ : شروط ومقومات تطبيق نظام لجودة الشاملة .

أن تحقيق الجودة الشاملة ليس سحراً وإنما له شروط ومقومات منها مـا يتـصل بالمنتج والعمليات الإنتاجية ومنها ما يتصل بالعمل البشرى ومنها مـا يتـصل بالعميـل وتعرف أيضاً بشروط ومقومات الامتياز يمكن توضيحها بالشكل التالى .



شروط ومقومات الامتياز

٦-٢ - ٨ : الاستعداد للجودة الشاملة .

- جودة وصحة النظام الفرعية المكونة للنظام الرئيسى لمجتمع معين .
- الاعتماد فى التغيير الفعال ، والأخذ بأسباب أحداثه .
- التمسك بالمعايير الأخلاقية .
- الريادة مع وجود رواد وقادة تغيير .
- التعليم الإدارى بكل صورة ومداخله .
- توافر الإمكانيات ولمارد البشرية والمادية والمعنوية وحسن إدارتها .
- الإبداع ، والتطور الجماعى .

- موضوعية تقييم الأداء من خلال معايير مقبولة ومرشدة .
- وضوح الرؤية .
- وجود أسس واضحة لاختبار خبرات التطور التنظيمي من خارج المنظمة .
- دراسة الاعتبارات ذات الأثر عل إنجاح النظام ، مثل :
  - المداخل السلوكية الخاصة بالدافعية والحافز والقيم والاتجاهات .
  - مستوى الصحة النفسية .
  - مستوى قدرات الابتكار .
  - الطموح المهنى .

تلك هى بعض وليس كل متطلبات نظام الجودة الشاملة ، وقد بدأ تنفيذ تكنولوجيا تحديد أبعاد الأداء اعتباراً من عام ١٩٩٠ باختيار أكثر من عشرة أبعاد خاصة بالإطار السلوكى ، والمعرفة لسلوكية ذات الصلة بتكنولوجيا الأداء الأنسانى مثل (بناء فريق العمل واتصالات ،والتغيير والتطور والالتزام .. إلخ) مع وضع مؤشرات سلوكية لكل بعد .

وحاولت كثير من الشركات الأجنبية الأخذ بهذا النظام مثل شركة أمكو البترولية وشركة أسكو البترولية ، وشركة بيبسي كولا بالولايات المتحدة الأمريكية .

ومن ثم نجد الإدارة بالجودة الشاملة تشتق من محاولة بعض البلاد المتقدمة أو التى تأخذ بأسباب التقدم – الحرص كل الحرص على وضع معايير خاصة بكل من جودة التكنولوجيا المادية ، وجودة تكنولوجيا البشرية ، وجودة البيئة من أجل تحجيم سوق المنافسة وقصره على تلك البلاد بطرقة لا تسمح لبلاد العالم الثالث من دخول تلك المنافسة إلا من خلال مواصفات صعبة المنال وخاصة فيما يتعلق بجودة البيئة .

وهكذا نجد أن البلاد المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، وألمانيا واليابان وبعض بلاد النمور والخمسة تسيطر على الموقف وتدبره من خلال الإدارة الجودة الشاملة – أى وضع شروط ليست من السهل أمام البلاد العالم الثالث ، ولمزيد من الإيضاح حول الجودة الشاملة علينا أن نتذكر الآتى :-

تغيير طرق وأساليب العمل ليحتل عنصر الجودة قائمة أولويات العملاء .

انصراف الاتجاه العالمى نحو تشدد العملاء فى الجودة المتوقعة من المنتجات والخدمات .

وأصبحت ضرورة التعرف على مستويات الجودة التى تقلها العميل كمن متطلبات الأسلوب الحديث لنظم الجودة . د

لا تنظر أهمية الجودة إلى العملاء فحسب ، وإنما لكل من المنتجين والموردين أصبح الاهتمام بنظم فاعلية الجودة يضم جميع مراحل العمل بالمنظمة ابتداء من التصميم وانتهاء بتسليم المنتج والخدمة .

تضم نظم وأساليب الجودة مجموعة وظيفية منها تصميم وتطوير المنتجات وتخطيط الاحتياجات وتخطيط وتطوير العمليات الإنتاجية والإنتاج، والتعبئة والتخزين والتغليف ، والبيع والتوزيع ، والتركيب والتشغيل لدى العملاء ، والمعونة الفنية ولصيانة والتسويق وبحوثه ، وغير اذلك من الوظائف .

تهدف نظم الجودة إلى تحديد جميع المهام التى لها علاقة الجودة وتحديد المسئولين عن هذه المهام مع إحداث التعاون والتكامل بينهم .

تتأثر نظم الجودة فى أى منظمة بأهدافها ونوع وطبيعة السلع والخدمات التى تنتجها .

لا ينصرف مفهوم الإنتاجية إلى الكم فحسب وإنما أصبحت الجودة من أهم عناصر الإنتاجية .

توف إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وهيكل عام لتحسين ربحية الشركات.

تضم إدارة الجودة الشاملة جميع الأساليب الإحصائية وغير الإحصائية مع تطوير الموارد البشرية لإخراج المنتج بشكله وجودته النهائية .

أصبحت الجودة الشاملة تمثل احتياج تطلبه كعميل ، ومن ثم يجب الاهتمام بتوسيع مجالات السوق في الداخل والخارج ، ومن ثم يجب التركيز على برامج الجودة .

تجنى الشركات فوائد دمة من وراء نظم الجودة طبقاً للمواصفات القياسية حيث توفير التكاليف وفاعلية محددات الكفاية .

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية مبنية عل مجموعة من الأسس الرئيسية التى تركز طاقات ، وموارد المنظمة على رغبات واحتياجات العملاء وتحقيقها بصورة منتظمة ومستمرة وعلى حد تعبير الدكتور " سمير طوبار "إذا كان مصطلح الجودة يعنى توجيه الأسئلة الصحيحة فى الظروف البيئية الصحيحة ، وسواء كنا نتعامل

مع نظم تأكيد الجودة أن برامج الجودة الشاملة فإننا يجب أن نعى جيداً أننا كمنتجي ســلع أو خدمات نفع ثمن الجودة الرديئة من جوانب ثلاثة .

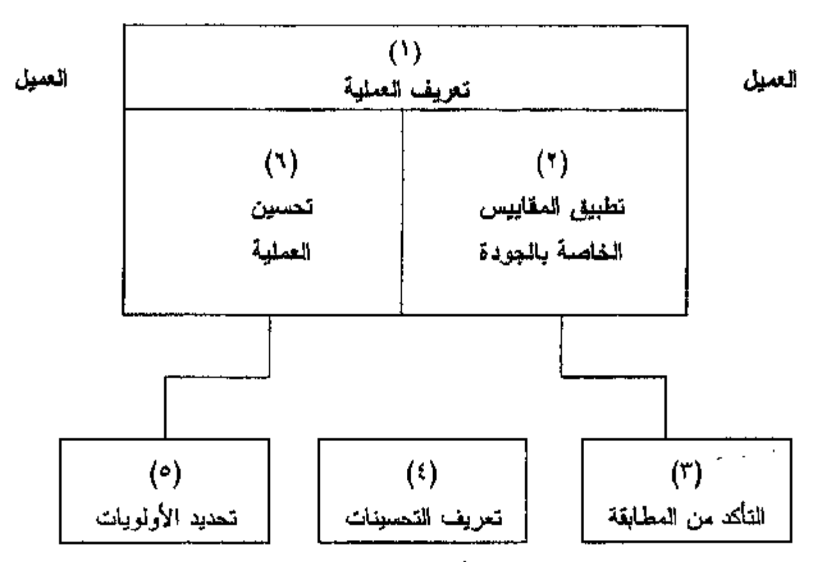
(أ) ثمن العمل الخاطئ الذى أدى إلى إنتاج المنتجات أو الخدمات المعيبة (غير المقبولة).

(ب)ثمن إعادة العمل مرة أخرى أو ثمن تكلفة التصحيح .

(ج) ثمن الفرصة الضائعة التى كان من الممكن اغتنامها .

يحكم أسلوب إدارة الجودة لشاملة عناصر أربعة وهى قياس مستوى الجودة الحالية، والتركيز على العملاء المتحركين واشتراك كل موظف فى برنامج إدارة الجودة الشاملة لتضم تحديد أهداف الإنتاج وتحديد المواصفات والتصميم والإنتاج والتوزيع وخدمات ما بعد البيع ، والتفكير على المدى الطويل ولتحرك على المدى القصير .

٦-٢ – ٩ : خطوات الجودة الشاملة .



فيما يلى توضيح لكل مرحلة وأهدافها وخطوات تنفيذها وكذلك الوسائل واطرق الممكن استخدامها فى التنفيذ .

خطوة (١) تعريف العملية (أو جزء من العملية) .

الأهداف :-

١- فهم العملية وما هو المطلوب منها ؟

٢- تعريف صاحب العملية .

٣- تعريف دور القائم بالأداء .

خطوات التنفيذ :-

١- تحديد حدود العملية ومدخلاتها ومخرجاتها والموارد والعميل بالنسبة لها والعمليات الجزئية والتدفقات .

٢- تحديد متطلبات الموارد والعميل بالنسبة للعملية .

٣- تحديد التغيرات فى المدخلات أو المخرجات التى تؤدى إلى تطوير الأداء .

الوسائل والطرق الممكن استخدامها :-

١- العصف الذهنى .

٢- خرائط التدفق .

٣- تحليل العملية .

٤- النماذج المناسبة للعملية .

٥- المواصفات القياسية .

خطوة (٢) تطبيق المقاييس الخاصة بالجودة .

الأهداف :-

تحديد المقاييس اللازمة لفهم وتحسين العملية .

خطوات التنفيذ :-

١- تحديد متطلبات القياس الخاصة بالعملية .

٢- توفير المقاييس المناسبة .

الوسائل والطرق الممكن استخدامها .

١- شروط ومقومات الجودة .

٢- حسابات تكلفة الجودة .

٣- حسابات التكلفة والوقت .

٤- طريقة المسار الحرج – شبكات بيرت .

٥- التغذية المرتجعة من العميل .

٦- الخرائط الإحصائية لضبط الجودة .

خطوة (٣) تحديد المطابقة .

الأهداف :-

١- تحديد مطابقة متطلبات العميل والموردين .

٢- فصل الأسباب الدائمة عن لسباب الخاصة .

خطوات التنفيذ :-

١- جمع ومراجعة بيانات العملية .

٢- تحديد ومنع السباب الخاصة للتغير .

٣- تحديد المشاكل الدائمة (المزمنة) ومنع أسبابها .

الوسائل والطرق الممكن استخدامها :-

١- المراجعات الاستقصائية .

٢- الخرائط الإحصائية لضبط الجودة .

٣- طريقة المسار الحرج .

٤- مراجعة التصميم .

٥- خرائط التدفق .

خطوة (٤) تعريف التحسينات .

الأهداف :-

١- تحديد فرص التطوير للعملية .

٢- حذف الخطوات الزائدة وتبسيط العملية .

خطوات التنفيذ :-

١- جمع المعلومات .

٢- تحديد وتوثيق أماكن التحسين الممكنة .

الوسائل والطرق الممكن استخدامها :-

١- شروط الامتياز .

٢- حساب تكلفة الجودة .

٣- مراجعة التصميم .

٤- خريطة عظام السمكة . الدراسات الإحصائية (باريتو) .

٥- تحليل القيمة .

٦- نظام تقارير عدم المطابقة .

خطوة (٥) تحديد الأولويات .

الأهداف :-

١- وضع القرار فى الأولويات .

٢- تحديد أهداف التطوير .

خطوات التنفيذ :-

١- مراجعة أولويات التطوير .

٢- وضع الأولويات على أساس التكلفة أو أى أساس آخر .

٣- تعريف مشروعات التطوير .

٤- وضع خطة التطوير .

الوسائل والطرق الممكن استخدامها :-

١- حسابات تكلفة الجودة .

٢- حساب التكلفة والوقت .

٣- نظرية باريتو .

٤- تحليل القيمة .

خطوة (٦) تحسين العملية .

الأهداف :-

الوصول إلى مستوى متطور لأداء العملية .

خطوات التنفيذ :-

١- وضع خطة التطوير .

٢- تعريف الأسباب الخاصة والدورية .

٣- ملاقاة الأسباب الجوهرية .

٤- اختبار وتنفيذ التطوير .

٥- المراجعة الدورية المستمرة للعملية .

الوسائل والطرق لممكن استخدامها :-

١- شروط الامتياز .

٢- تكلفة الجودذ .

٣- تصميم التجارب .

٤- خرائط السبب والتأثير (عظام السمكة) .

٥ - ١ - ١٠ : طرق وأساليب ونماذج إدارة الجودة لشاملة

أولاً : العصف الذهنى (الابتكار - الإبداع) .

وهى وسيلة لتشجيع الفكر والإبداع لاستنباط الأساليب والآراء المختلفة لعلاج المشكلات وتفيد فى إدارة الجودة الشاملة حيث أنها ضرورية لتحقيقها.

تعريف الابتكار .

الابتكار هو تلك العملية الذهنية التى يستطيع الفرد عن طريقها أن يعيد الربط بين الخبرات السابقة والواقع المعاش بالطريقة التى تساعد على التواصل إلى أنماط أو أشكال أو علاقات جديدة .

الأهمية .

- العالم فى تطور وتغير مستمر .
- القدرات الابتكارية أداة لتطوير السلع والخدمات .. أوجه التقدم الأنسانى جميعاً محصلة طبيعية لفكرة تم التوصل إليها ذات يوم .
- الأساليب والأفكار الخلاقة وسيلة الصناعات لبقائها واستمراريتها .
- الفكرة الجديدة هى الوسيلة الجادة والفعالة للمنافسة .
- الإبداع والخلق وسيلة الإنسان لأن يجد مكاناً بين الآخرين .

طبيعة العملية الابتكارية .

- القدرة الابتكارية قدرة إنسانية موجودة لدى كافة البشر بدرجات متفاوتة .
- تصل إلى الجدية الإبداعية عند نسبة قليلة جداً من الناس .

خصائص العملية الابتكارية .

- الفكرة لا تأتى من فراغ بل أنها تولد وتتطور .
- إن حل المشكلة أو الحصول على فكرة يحتاج إلى ممارسة شعورية .
- التفكير الخلاق لا يعنى فقط أفكار جديدة بل أيضاً استخدامات جديدة لأفكار قائمة.

- الأفكار تلبى بالضرورة حاجة فعلية سواء كانت حاجة ماثلة وملحقة أم آجلة ومتوقعة إن الفكر لا تأتى من فراغ بل تولد وتتطور ، وذلك أن التفكير الخلاق هو عملية فعل سواء تعلقت بأشياء بسيطة مثل الطفل الذى يقوم بتركيب المكعبات أو حل الكلمات المتقاطعة أو تعلقت بحل مشكلة معقدة فى الكيمياء أو الطبيعة أو الرياضيات أو غيرها من المشاكل اليومية التى تقابلها فى العمل وفى هذه الحالات فإننا لا نبذل جهداً عضلى ولكن غالباً ما نعتمد على الفعل الذهنى ومن ثم فإن الخاصية الأولى لعملية الخلق احتياجها إلى ممارسة ذهنية .

إن حل أى مشكلة أو الحصول على فكرة يحتاج إلى ممارسة شعورية فعندما يجتمع مجموعة من الأفراد لدراسة مشكلة معينة فإنهم لا يجلسون وينتظرون الأفكار ولكنهم يمثلون جهد شعورى لتوليد هذه الأفكار فلو افترضنا أن مجموعة من الناس تقوم بعمل دراسة حول منتج جديد معين فعليها أولاً إعداد قائمة بالخصائص المطلوب توافرها هؤلاء الناس حينئذ يستعينون بخبراتهم السابقة حول أشياء أخرى فى التوصل إلى إمكانية تحقيق هذه الخصائص فى المنتج ، وعلى سبيل المثال يتسم مقياس الضوء بحساسية اتجاه الضوء ومثل هذه لمعلومات قد تقود إلى التفكير فى أشكال أخرى لمثل هذا النوع من المقاييس مثل إمكانية التوصل إلى مقياس الصوت أو الحرارة أو الوزن أو غير ذلك من تطبيقات هذه الخاصية فى التفكير هنا هو تفكير واع وهو ممارسة شعورية.

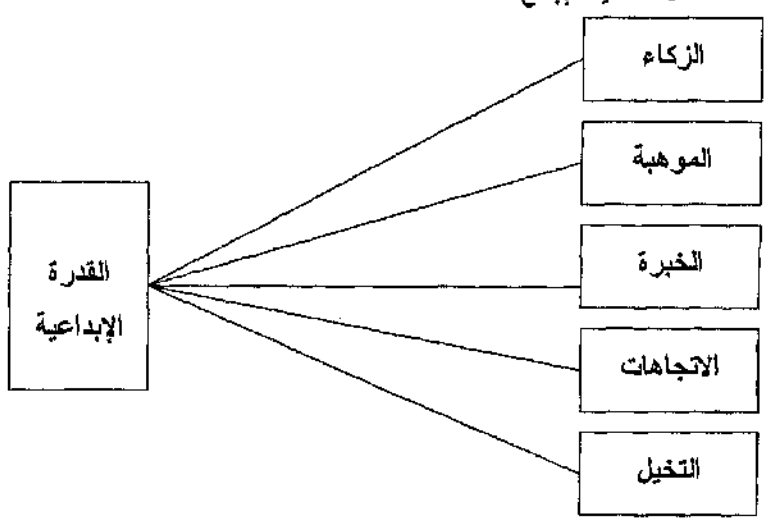
ومما تقدم فإن أهم خصائص عملية التفكير الخلاق أنها لا تقتصر فحسب على إنتاج أفكار جديدة بل تمتد أكثر من ذلك إلى التفكير فى خلق استخدامات جديدة لفكرة قائمة فمثلاً فكرة البخاخات طبقت أولاً بالنسبة للمبيدات الحشرية ثم استخدمت فى العطور والورنيش والكيماويات وعاغيرها ومثل هذا النوع من التطوير لم يتطلب الوصول إلى أفكار جديدة ولكن إلى استخدامات جديدة لأفكار قائمة إن التفكير الخلاق يسوفر إجابات جديدة عن الاستخدامات لمتعددة للمنتج ، وكيف يمكن أن تتطور كثيراً من المنتجات وذلك لكى تتناسب مع استخدامات أخرى ، هل يلزم إضافة منتجات أخرى أو حذف بعض المنتجات ؟ إن التفكير الخلاق يسمح بالاستخدام الأمثل لأفكار دون الحاجة إلى اختراعات جديدة .

وفى بعض الأحيان فإن البحث يؤدى إلى التوصل إلى أفكر ليس لها ضرورة تطبيقية ملحوظة ولا أن التجربة تفيد أن مثل هذه الأفكار سوف يكون لها فائدة عاجلاً أو

آجلاً فعندما اكتشف فكرة لراديو لأول مرة تسائل كثير من الناس عن فائدتها ولكن اليوم نعرف مقدار الفائدة العظيمة لهذا الاختراع سواء فى الأغراض السليمة أ الأغراض العسكرية

وخلاصة الأمر فإن أى فكرة يجب أن تلبى حاجة فعلية سواء كانت هذه الحاجة مائلة أو ملحوظة أو أجلة متوقعة .

٢- مدخلات عملية الإبداع .



كل إنسان يتمتع بقدر ن الذكاء تختلف درجة شدته من فرد لآخر ومعنى الذكاء لم يتفق عليه العلماء حتى الآن ظن إ أن كافة التعاريف التى تناولها علماء النفس مثل (حوادارد) وغيرهم تتضمن أن من مظاهر الذكاء سرعة الفهم وقوة الحدث وحد الزمن ولمعانه .

٣- الموهبة .

هى مواهب شخصية وكل فرد لديه من هذه لموهبة .

٤- الخبرة .

وهى عبارة عن الخبرات المستمدة من البيئة من خلال لتفاعل مع هذه البيئة ممارسة التجارب والتطبيقات داخلها ولا شك أن مثل هذه الخبرات تتسم بالتاريخية أى

حدوثها فى الزمن الماضى وتختزن فى لذاكرة ويتم استرجاعها ذهنياً فى ضوء مواقف أو حاجات معينة .

٥- الاتجاهات .

حيث تؤثر بلا شك على أفكارنا سواء كانت هذه الاتجاهات خاصة بنا أو هى اتجاهات لمنظمات التى تعمل بها وإذا ما تساءلنا ما هى الاتجاهات وكيف تتكون فإننا سوف نتعرض لعديد من وجهات النظر العالمية فهناك تعريفات (البورت) و (ريتشارد ديوى) وغيرهم لأننا نستطيع من هذه التعاريف مفهوماً للاتجاه هو .

استعداد أو نزعة لاستجابة بشكل معين إزاء تأثيرات أو مواقف معينة وهذا له صفة الاستمرار النسبى بمعنى أنه يمكن قياسه ويوجه هذا الاستعداد استجابة الفرد للمواقف أو الأشياء إما وجهة القبول أو عدم القبول نتيجة لخبرات الشخص وتفاعله مع واقف الحياة المختلفة .

٦- التخيل .

حيث تمثل القدرة على لتخيل عنصر هام يسمح لإنسان بالخروج من الروتين ويساعد على أن يكون له تصور عن الآخرين ، والخيل ينصب على التكيف بالأفكار التى تطرح عادة ف مواقف الابتكار ويقصد بهذا الكيف المرونة والنوع والتلقائية ف التفكير أى التحرر من الجمود والنمطية بحيث يسمح هذا الحرير باللانهائية .

وذلك أن التخيل هو ألا تخضع لحدود ، كما قال البرت أينشتاين ذات مرة أن التخيل أهم من المعرفة ذلك أن المعرفة لها حدود ولكن التخيل يتضمن العالم بلا أى حدود.

خطوات التفكير الابتكارى .

كجزء من النشاط العملى الفعلى يتسم بكونه نشاطاً مستمراً أنه يبرز واضحاً عندما يواجه الإنسان مشكلة معقدة تحتاج إلى حل .

ما هى الشكل النموذجى لمواجه أية مشكلة ؟

ينقسم هذا النموذج إلى عدد من الخطوات .

جمع المعومات	ممارسة المحاولة والخطأ	مرحلة الإلهام ظهور الحل فجأة	تقييم الفكرة الموضوعية

الخطوة الأولى : -

جمع كل المعومات متاحة للتعرف على كيفية مواجهة الآخرين للمشاكل الشبيهة بالمشكلة موضوع البحث .

الخطوة الثانية :-

ممارسة المحاولة والخطأ بما يسمح بتجريب أفكارنا الخاصة فى حل لمشكلة وهذه المرحلة التى تحدث فيها التخيل العلمى وهى المرحلة التى يتم فيها الوصل لشئ أفضل لتطوير آيه فكرة ، عندما تعجز من خلال التفكير الشعورى عن الحصول على أفكار جديدة فإنه يجب إطلاق طاقات الفكر اللاشعورى وفى هذه المرحلة يحاول العقل أن يفرز كل المعلومات التى تساعد فى الوصول إلى الحل .

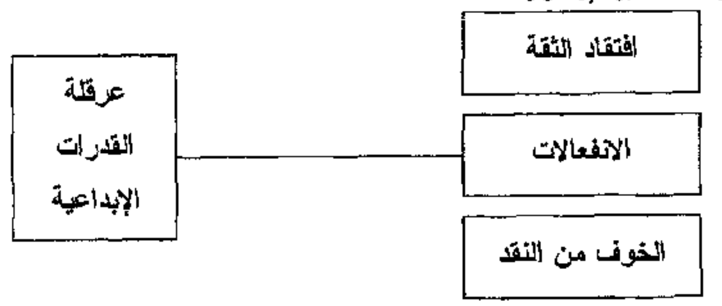
الخطوة الثالثة :-

وهى أكثر الخطوات إثارة ويمكن أن يطلق عليها مرحلة الإلهام أو حصول على الفكرة وهى تتسم بظهور الحل بشكل فجائى ذلك أنه عندما يصبح كل شئ مبلوراً وواضحاً وعندما تنشيط قدرة الخلق فإن العقل يتوصل إلى الفكرة التى تحل المشكلة .

الخطوة الرابعة والأخيرة :-

وتتمثل فى التأكيد من أنه تم الحصول على الإجابة الصحيحة للمشكلة وتعنى هذه الخطوة تقييم الفكرة بموضوعية ، وهذا يحتاج إلى التأكد من أنه قد أخذ فى اعتبار كل العوامل وأن كل منها قد أعطى الوزن المناسب .

معوقات التفكير الإبتكارى :-



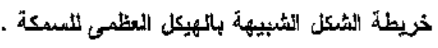
ثانياً : أسلوب عظام السمكة .

ومن أجل تحقيق الجودة بالمقاييس التى تحكم نظام إدارة الجودة وفقـاً لاتجاهـات الدولة فيما يتعلق بالمعايير والمقاييس التي ينبغى أن تسود فى الـصناعة وصـولاً إلـى رضاء المستهلك فإن الإدارة استعانت من أجل تحقيق هذا الهدف بالعديـد مـن الأدوات العملية والتى منها الاستعانة بالخرائط والأشكال التى توضح تدفق العمل والتى سـنعرض على سبيل المثال بعضاً منها .

تستعين إدارة الجودة بالعديد من الأشكال والخرائط التى توضح تدفق العمل وما قد يقابله من عقبات ومشكلات بهدف تيسير اتخاذ اللازم نحو التغلب علـى هـذه العقبـات والمشكلات ... ومن بين العديد من لخرائط والرسومات من الرسـم الموضـح والـذى يطلقون عليه (السبب وآثاره) أو (الرسم البيانى لإيشي كاوا) نسبة إلى العالم الـذى قـام بتصميمه .

والشكل يشبه إلى حد ما الهيكل العظمى للسمكة ، وفى المقدمة (أو الرأس) تحدد المشكلات وآثارها .

والخط الذى فى الوسط يمثل العمود الفقرى أو المحور المركز ، والعظـام التـى تتفرع منم العمود الفقرى أو المحور المركزى يسجل عليها الأسباب المحتملة و للمشكلات الإنتاجية من أجل التعرف على احتمال ظهورها كما يساعد الرسم على لتعرف على كيف أن أسباب المشكلات المختلفة والمتناثرة قد تتداخل وتفاعل ويوضح الرسم أيـضاً كيفيـة حدوث أسباب المشكلات المحتلمة .



خريطة الشكل الشبيهة بالهيكل العظمى للسمكة .

الآلات

ارتفاع متغيرات الطاقة

تعدد الأعطال

مشكلات الصيانة

الطرق والأساليب

أخطاء عدم سرعة التغذية لذاتية

أخطاء سرعة التغذية لذاتية

أخطاء الفحص والتقويم

المواد

أخطاء محتويات كربون

عدم وجود أحجام أسياخ

أحجام أسياخ الحديد اللازمة غير متوافرة

القوى البشرية

مشكلات الجدولة

ضعف التدريب

مركز تجميع أسباب المشكلات الفرعية والرئيسية وتفاعلات وآثرها على الموقف الأنتاجى للبحث الأسلوب العلمى الأمثل لحلها .

ويوضح الشكل علاقة كل منهما بالآخر أثناء ساعات العمل وبذلك تساعد على البدء في تطبيق عملية حل المشكلات أسلوب لجمع البيانات والمعلومات لتصنيف المجموعات المختلفة من السباب التي تؤدي إلى حدوث نتيجة أو ظاهرة غير مرضية.

وهو أسلوب مرئي لتحديد العلاقات بين العوامل المختلفة المؤثرة على العملية ويتم طبقاً للخطوات الآتية :-

١- تسمية المشكلة .

٢- تحديد المجموعات الرئيسية للأسباب الرئيسية المؤدية لها (تشمل البيانات والمعلومات والبيئة المحيطة والمواد والقياسات والبشر والتدريب .. إلخ) .

٣- عملية العصف الذهني لتحديد الأسباب الفرعية المختلفة .

٤- حذف الأسباب التي لا تؤدي إلى المشكلة .

٥- دراسة السباب المتبقية وتحديد أكثرها أهمية .

العمل واتخاذ القرار على أكثر علاقة بالمشكلة .

ثالثاً : خرائط التدفق .

وهي تمثل للعملية يوضح العلاقة بين الخطوط المختلفة للعملية وتسلسلها ويمكن بيان ما يلي(أنشطة القيمة المضافة – نقاط التحكم – نقاط جمع البيانات – النقاط الحاكمة)

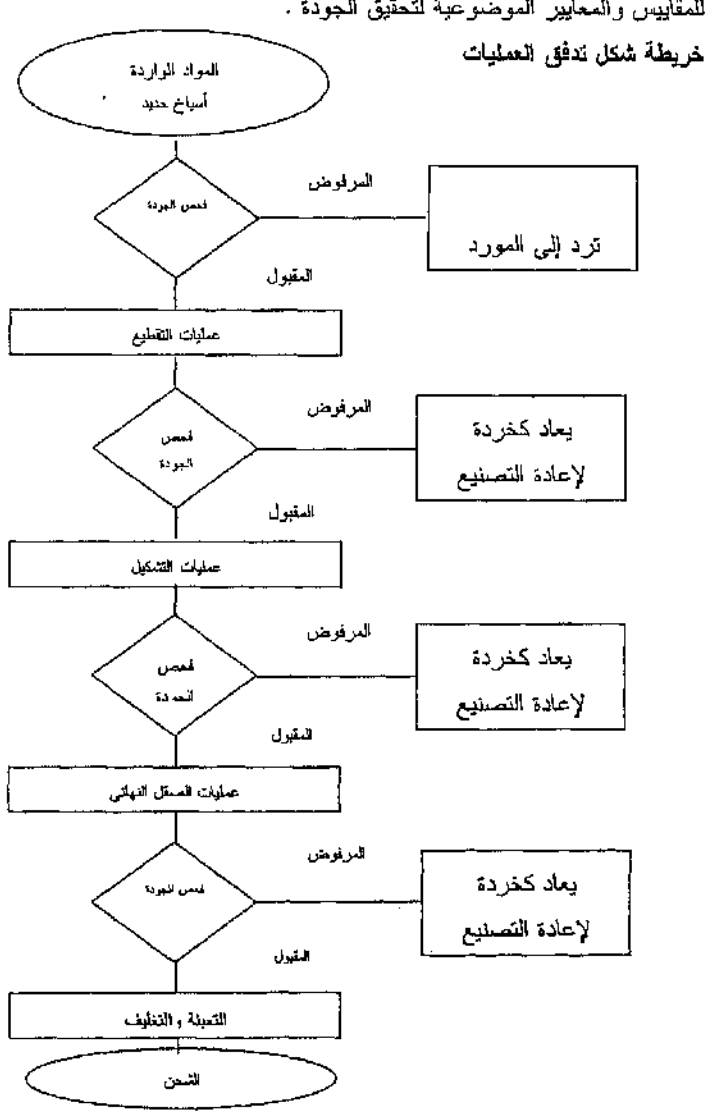
وتعتبر خرائط التحكم منم الوسائل الجيدة التدريب حيث تعتبر أسلوب جدد لفهم المشكلة وتحليل العلاقات بين الأنشطة المختلفة .

يتم تنفيذها باستدعاء ممثلين للإدارة المختصة بالعملية – ثم تحديد العملية المطلوبة وخطواتها الرئيسية ثم تمثل هذه الخطوات باستخدام رموز نمطية متفق عليها حتى يتم الانتهاء نمن تمثيل كل العملية ، بعد ذلك يتم عمل خرائط تدفق تفصيلية على مستويات مختلفة حسب الحاجة إلى لتفصيل .

ويوضح شكل تدفق العمليات الخطوات العملية لأسباب تدفق المدخلات حتى إخراجها وصولاً إلى تحقيق أهداف الجودة ولذلك يطلقون على هذا الشكل أيضاً خريطة المدخلات والمخرجات .

ويعطي الشكل الترتيب الذى يتم من خلاله خطوات تنفيذ العمل أى متابعة ونرجو أن يكون واضحاً أن كلمة مرفوض الواردة بالخريطة تعني عـدم مطابقـة المرفـوض للمقاييس والمعايير الموضوعية لتحقيق الجودة .

خريطة شكل تدفق العمليات



رابعاً : الاختبارات والمقاييس (التقييس) .

وهى أدوات تستخدمها إدارات الجودة لشاملة لتنفيذ عمليات التقييس والفحص .

١- الاختبار .

وهى وسيلة للمقارنة بأن التنفيذ مطابق للتخطيط أو المواصفات ويتم بأخذ عينـــات لوحدات منتجة أو شبه مصنعة أو نصف مصنعة أو مواد أولية وقد يكون .

* قبل الإنتاج (مواد خام) .
* أثناء الإنتاج (نصف مصنعة) .
* بعد الإنتاج (منتج تام) .

وتفيد الاختبارات فى :-

- التحقيق من دقة التنفيذ .
- اكتشاف المعيب أول بأول .
- إظهار مدى القدرة من الإدارات والأقسام المختلفة وخاصة بعد التصنيع.
- تحقيق قوة في المنافسة .
- كسب السوق والمستهلكين .

أنواع الاختبارات .

- اختبارات موضوعية (للعاملين) .
- اختبارات فنية (للمواد والمنتجات) .
- اختبار للآلات .

طرق الاختبارات .

- المشاهدة . - التجربة والخطأ . - العينات .

٢- التقيس (المقايس) .

ماذا يعنى بالتقيس ؟

يعرف التقيس حسب ما وضعته المنظمة الدولية للتقيس " أيــزو " بأنــه وضــع وتطبيق قواعد لتنظيم نشاط معين لصالح جميع الأطراف المعينة .

وبتعاونها وبصفة خاصة لتحقيق اقتصاد متكامل مع الاعتبار الواجــب لظــروف الأداء ومقتضيات الأمان .

ويمكن توضيح هذا التعريف بمزيد من التفاصيل بأنه يعنى الأسلوب أو النظام الذى يحقق وضع المواصفات القياسية التى تحدد الخصائص والأبعاد ومعايير لجودة وطرق التشغيل والأداء للمنتجات مع تبسيط وتوحيد أنواعها وأجزائها بقدر الإمكان ، إقلالاً للتعدد الذى لا داعى له ، وتيسراً للتبادلية فى إنتاج الجملة وقطع الغيار وخفضاً للتكاليف .

كما يشمل التقيس توحيد الطرق والأساليب التى تتبع عند الفحص والاختبار للتأكد من مطابقة السلع والمنتجات للمواصفات المتعمدة وكذلك المصطلحات والتعاريف والرموز والفنية وأسس الرسم .

أسس التقييس :-

بنى التقييس على أربعة أسس هى (٤ تاء) .

١- التبسيط .

٢- التنميط .

٣- التوصيف .

٤- تحقيق الملائمة للاستعمال .

وفيما يلى تلخيص يوضح ماذا يعنى كل من هذه الأسس :

١- التبسيط .

عرفته المنظمة الدولية للتقييس بأنه : " اختيار عدم نماذج المنتجات إلى العدد الذى يكفى لمواجهة الاحتياجات السائدة فى وقت معين ، وذلك عن طريق اختصار أو استبعاد النماذج الزائدة أو استحداث نموذج جديد ليحل محل نموذجين أو اكثر على ألا يخل ذلك بحاجة المجتمع ورغبات المستهلكين .

ويهدف التبسيط إلى عدم تعدد تنوع النماذج المختلفة من السلع شائعة الاستعمال لما فى ذلك من إسراف فى التكاليف ، وزيادة فى الجهود الإنتاجية، لذا فهو يؤدى إلى زيادة فى حجم الإنتاج وخفض التكاليف مع تحسين كبير فى الخدمات المتاحة له من حيث توفير السلع والسرعة فى استلامها ، وسهولة إصلاحها بالإضافة إلى ارتفاع مستوى

وخفض رأس مال المستثمر نتيجة لتقليل الآلات والمعدات وقطع الغيار المستخدمة في الإنتاج .

٢- **التنميط .**

عرفته المنظمة الدولية بأنه : " توحيد مواصفتين أو أكثر لجعلها مواصفة واحدة حتى يمكن للمنتجات الناتجة أن تكون قابلة للتبادل عند الاستخدام " ولقد أدخل التبسيط تطورا هائلاً على أساليب الصناعة فإليه يرجع الفضل اكبر فى إمكان الإنتاج على نطاق واسع وهو يؤدى عامة إلى نتائج مماثلة لما يؤدى إليه التبسيط فهو يقلل من مساحة التخزين ، ويزيد من دوران الموجودات بالمخازن ، فيقل ذلك بحجم المخزون الراكد كما أن له تأثيرات كبيرة فى تبسيط القيد فى السجلات ، كذلك فهو يؤدى إلى زيادة الإنتاجية وإلى تيسير إحكام ضبط الجودة وتحقق كل هذه المزايا خفضاً كبيراً فى تكاليف الإنتاج مع الارتفاع بمستوى جودته .

٣- **التوصيف .**

عرفته المنظمة الدولية للتقييس بأنه : " البيان الموجز لمجموعة المتطلبات التى ينبغى تحقيقها فى منتج أو مادة علمية ما مع إيضاح الطريقة التى يمكن بواسطتها التحقق من استيفاء هذه المتطلبات كلما كان ذلك ملائماً".

فالتوصيف يعنى تحديد خصائص المواد والمنتجات وكذلك الطرق والوسائل الكفيلة لتحقيق توفير هذه الخصائص ، وقد لا يكون هذا التحديد يسيراً فقد يستلزم مثلاً الاستعانة بكثير من الرسومات الهندسية أو المنتجات أو الجداول وقد يحتاج إلى إجراء الكثير من البحوث الصناعية ، ولذلك فإن تحقيق الحرية المطلقة يصبح ضرورياً لإطلاق الحرية للتطورات التقنية عن طريق التدخل فى طرق التصنيع ما أمكن ، ويتم بدلاً من ذلك التركيز على مستوى لأداء للسلعة ، فتحدد الحدود الدنيا لمقاومة الضغط أو الثنى فى نوع معين من لصلب مثلاً أفضل كثيراً ممن النص على أسلوب تصنيعه.

وقد أزال هذا المبدأ التناقص الذى يمكن أن يحدث نتيجة التطور التقدمى واصطدامى بقيود تفرضها المواصفات وأزال عن التقييس دعوى وقوفه فى سبيل التطور أو تقليصه حرية المنتج والمستهلك فى اختيار السلعة التى تتلاءم مع أغراضه.

٤- **تحقيق الملائمة للاستعمال .**

ويتخلص هذا التحقيق فى أن الجودة ليست مطلقة وإنما يجب أن ترتبط بظـــروف الاستخدام فما هو جيد فى مكان معين وتحت ظروف معينة قد يكون غير جيد فى أمكنـــة أخرى أو تحت ظروف مخالفة .

فمواصفات الأسمنت الذى يستخدم فى الأراضى العادية قد يكون غير مناسب فـــى الأراضى الصحراوية .

ونظراً لضرورة هذا المبدأ فإنه يجب الاهتمام بوضع لمواصفات الوطنية فى كـــل بلد دون نقل المواصفات الأجنبية مهما كانت مشهورة .

وهذا الأمر يوضح أن وحدة الظروف – كما هو لحال فى دول مجلـــس التعـــاون لدول الخليج العربى – تؤدى إلى وضع مواصفات موحدة بسهولة ويسر .

أهداف التقييس وفوائده .

أن الأسس الأربعة والتى يتضمنها التقييس لها آثار بعيدة المدى في جميع أنـــشطة الحياة فالتقييس ليس غاية فى حد ذاته بل أنه وسيلة فعالة لتحقيق أهـداف ضـــخمة مـــن أهمها:-

١- **خفض التكاليف .**

إنه من الطبيعى أن يتحقق خفض فى تكاليف الإنتـــاج نتيجـــة لخفـــض الأمـــوال المستثمرة فيما يلى :

- شراء آلات ومعدات اذات كفاءة عالية .
- خفض سعر شراء الخامات والمواد نتيجة لشرائها بكميات كبيرة .
- وفرة فى النفقات الإدارية نتيجة لتقليل وتبسيط الإجراءات المكتبية .

٢- **زيادة الكفاية الإنتاجية .**

إن الاقتصار على عدد محدد من النماذج والأنواع يؤدى إلى طول فترات تـــشغيل الآلات إلى زيادة كفاءة العمال والآلات على حد سواء بالإضافة إلى تحسين ضبط الجودة يؤدى إلى تخفيض نسبة المرفوضات أى زيادة الكفاءة الإنتاجية .

٣- **تحسين جودة المنتجات .**

إن تركيز أعمال التصميم والإنتاج على عدد أقل من الموارد والأجزاء وازديـــاد خبرة العمال قد هيأ للإنتاج مستوى عالى من الجودة بالإضافة إلى انه أمكن اقتناء أجهزة

اختبار دقيقة وثمينة كان من الصعب شراؤها فى حالة صغر حجم الإنتاج نظراً لارتفاع ثمنها وعدم وجود مبرر اقتصادى لذلك ، وبالطبع فإن استخدام مثل هذه الأجهزة الدقيقة يعمل على إحكام ضبط الجودة ورفع مستواها .

٤- الحفاظ على المواد والموارد .

إنه طبيعى أن يحقق التقييس وفراً كبيراً فى الخامات والمواد للأسباب التالية .

- تحسين تصميم المنتجات نتيجة التركيز على إنتاج عدد أقل من الأنواع والأحجام والمقاسات.
- حسن استغلال المواد مع استخدام المواد البديلة نتيجة للأبحاث اللازمة قبل وضع المواصفات .

٥- التبادلية .

كان نتيجة التبسيط هى انخفاض فى المقاسات والأحجام ولقد فرض هذا الانخفاض مبدأ التبادل – أى قدرة الصانع على إنتاج عدد كبير من الأجزاء المماثلة فى الحجم والشكل والأداء إلى حد يضمن استبدال جزء آخر له نفس درجة الأداء .

وحيث أنه لا يمكن لجزأين أن يتماثلا تماماً فمن واجب التقييس أن يحدد التفاوت المقبول مع المحافظة على قابلية التبادل .

٦- السلامة .

يوجد العديد من مقاييس المنتجات التى أعدت خصيصاً لحماية حياة الإنسان وصحته ، من أمثلتها أحزمة المسافرين فى السيارات والملبوسات الواقية فى مجال الصناعة وأحزمة لاستعمالها فى البحر .

وهكذا يمكن تلخيص التقييس من مزايا وفوائد كالتالى :

- الاقتصاد الشامل .
- حماية المستهلك .
- الأمن وحماية الصحة والحياة .

خامساً : الرقابة بالاستثناء .

وهو نوع من أنواع الجودة ، حيث تقوم إدارة مراقبة الجودة بتقسيم وتوزيع اهتماماتها على الأصناف المنتجة طبقاً لما يلى .

١- الأهم من حيث الربح .

٢- الأهم من حيث التكلفة .

٣- الأهم من حيث التشغيل .

٤- الأهم من حيث وقت الإنتاج .

فتقوم المنشأة بتوجيه اهتماماتها طبقاً للعنصر الحاكم فمثلاً إذا كانت المنشأة توجه اهتماماتها بربح الوحدة وكانت تنتج أصناف متعددة فإنها تركز على الأصناف ذات الربح الأعلى .

والمثال التالى يوضح ذلك .

وقد تبدو لأول مرة أن هذا يتعارض مع مفهوم الجودة الشاملة ولكنه أسلوب ووسيلة لتحقيقها حيث لا يمكن لأى منشأة أن توزع اهتماماتها بالتساوى على كل الأنشطة أو المشكلات.

مثال :-

شركة تنتج عشرة أصناف بياناتها ما يلى .

المنتج	تكلفة الوحدة	ربح الوحدة	وقت إنتاج الوحدة	كمية الإنتاج
أ	٦	١	٠,٢	٢٠٠٠٠
ب	٨٠	٤	٣,٠	٥٠٠
ج	٣٠٠	٢٥	١٥,٠	١٠٠
د	٢٥٠	٤٥	١٣,٠	٨٠
ه	١٢	١٠	١١,٠	٢٠٠٠
و	١٤	٢	٣,٠	١٥٠
ز	٣٠	٥	٢,٠	٧٥
ح	١٤	٣	٠,٨	٥٩٥
ط	١٦٠	٤	١,٠	١٥٠٠
ى	٣٥	٢٠	١,٠	٥٠٠
	١٠٠٠	١٣٥	٥٠	٢٥٠٠٠

المطلوب :-

استخدام أسلوب الرقابة بالاستثناء كأحد أساليب مراقبة الجودة للشركة السابقة .

تنتج الشركة العشر منتجات السابقة وتحاول أن تركز فى أى من العوامل السابقة ذات أثر هل التكلفة أم ربح أم الوقت أم الكمية .. إلخ .

فنأخذ هنا التكلفة فقط ونترك للقارئ أن يحسب باقى العوامل الأخرى بنفس الأسلوب .

يتم عمل ترتيب تنازلى للتكلفة فالأول هو الصنف جـ لأن تكلفة الوحدة منه ٣٠٠جم ثم د ٢٥٠ جم ثم ط ١٦٠ جنية إلى الخير ٦ جم ثم تعطى % لكل صنف بالنسبة لباقى الأصناف كما فى الجدول التالى .

المنتج	تكلفة الوحدة	ربح الوحدة	وقت إنتاج الوحدة	كمية الإنتاج
أ	٦	ج	٣٠٠	%٣٠
ب	٨٠	د	٢٥٠	%٢٥
ج	٣٠٠	ط	١٦٠	%١٦
د	٢٥٠	هـ	١٢٠	%١٢
ه	١٢	ب	٨٠	%٨
و	١٤	ك	٣٥	%٣,٥
ز	٣٠	ز	٢٠	%٢
ح	١٤	و	١٥	%١,٥
ط	١٦٠	خ	١٤	%١,٤
ى	٣٥	أ	٦	%٠,٦
	١٠٠٠		١٠٠٠	%١٠٠

فلو كانت التكلفة هى العنصر الحاكم فإن الشركة توجه ٣٠% من اهتمامها ووقتها فى مراقبة الجودة للصنف جـ ، ٢٥% للصنف د أى أن الصنف جـ ، د فقط يمثلان

٥٥% من اهتمام إدارة مراقبة الجودة بينما الصنف ى لا يأخذ من اهتمام إدارة مراقبة الجودة أكثر من ٠,٦% فقط .

يمكن للقارئ أنم يجرى نفس الأسلوب على الأرباح أو الوقت أو الكمية – أما إذا أردنا أن ندخل أكثر من عنصر نعطى أوزان مختلفة فلكونهم عشرة أصناف فالأول يأخذ ١٠ نقاط والثانى تسعة والثالث ٨ نقاط والخير واحدة فيكون الجدول كما يلى .

الصنف	وزن التكلفة	أوزان الربح	أوزان الوقت	أوزان الكمية	مجموعة الأوزان	الترتيب
أ	١	١	١	١٠	١٣	١٠
ب	٦	٤,٥	٦,٥	٥,٥	٢٢,٥	٥
ج	١٠	٩	١٠	٣	٣٢	١
د	٩	١٠	٩	٢	٣	٣
هـ	٧	٧	٨	٩	٣١	٢
و	٣	٢	٦,٥	٤	١٥,٥	٨
ز	٤	٦	٥	١	١٠	٧
ح	٢	٣	٢	٧	١٤	٩
ط	٨	٤,٥	٣,٥	٨	٢٤	٤
ى	٥	٨	٣,٥	٥,٥	٢٢	٦

أى أن الصنف ج يخذ أكبر اهتمام ثم (هـ) ثم ط هكذا كما يمكن أن ينتظر الشركة إلى الاعتبارات السابقة بقيمة مختلفة ولا تعطى أوزان مساوية لكل من التكلفة ، الربح ، الوقت ، الكمية فقد نرى أن الربح يعطى وزن يساوى ضعف أ وزن أخر أى أن الأول يكون ٢٠ نقطة وليس ١٠ نقاط والثانى ١٨ ، ثم ١٦ نقطة وهكذا .

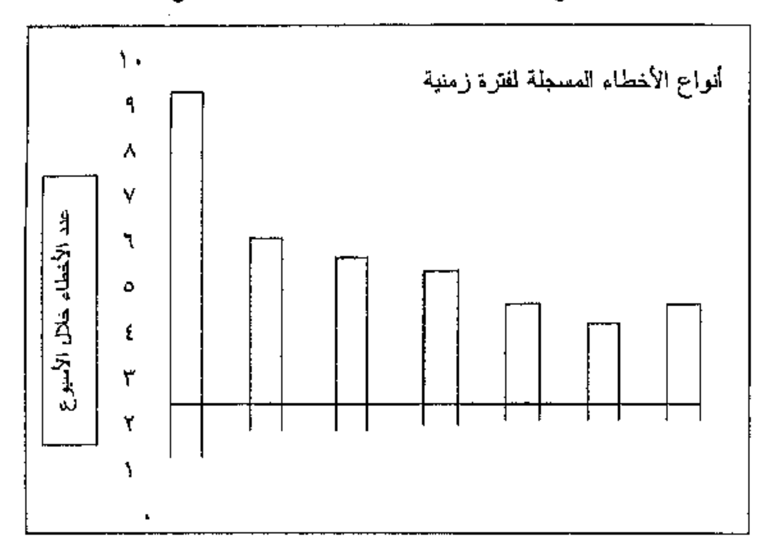
ويمكن للقارئ أن يدخل عنصر الوزان المختلفة ويجرى المعدل المثال السابق فقد يختلف لقرار .

سادساً : خريطة باريتو .

وهى أداة سهلة، تستخدم للتعرف على الأخطاء أو المشكلات التى ينبغى التركيز عليها والبحث عن أسبابها وتصمم هذه الخريطة الفترة زمنية محددة ، والشكل التالى .

يوضح الأخطاء لفترة زمنية قدرها أسبوع أخطاء ممثلة بـــالقوائم التـــى تختلـــف أحجامها هناك غالباً القليل من الأسباب متعلق بالقدر الأكبر من التأثير ، ويوضح ذلك فى الشكل البيانى لنا أن الأسباب والمشاكل الحيوية التى يجب التركيز عليها أولاً وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق لتحديد هذه المشكلة ويتم ذلك بتحديد كل العناصر والقيام بعملية القياس باستخدام وحدات ثابتة للقياس ثم يتم ترتيب العناصر حسب قياسها وتمثيل ذلك فى الشكل البيانى ثم اتخاذ القرارات اللازمة طبقاً للأهمية النسبية للعناصر .

أنواع الأخطاء المسجلة لفترة زمنية قدرها أسبوع



لتوضيح ما سبق يوضحه المثال التالى .

شركة تنتج ثلاثة أنواع من الساعات بياناتها ما يلى :-

المنتج	التكلفة	كمية الإنتاج شهرياً بالألف	كمية المعيب بالألف	نسبة المعيب (الأخطاء)
ا	رجالى	١٠	١٢	١٢%
ب	حريمى	٤٠	٨	٢٠%
ج	أطفال	١٠	٣	٣٠%

المطلوب : رسم خريطة باريتو .

يتم حساب معدل المعيب أو نسبة الأخطاء

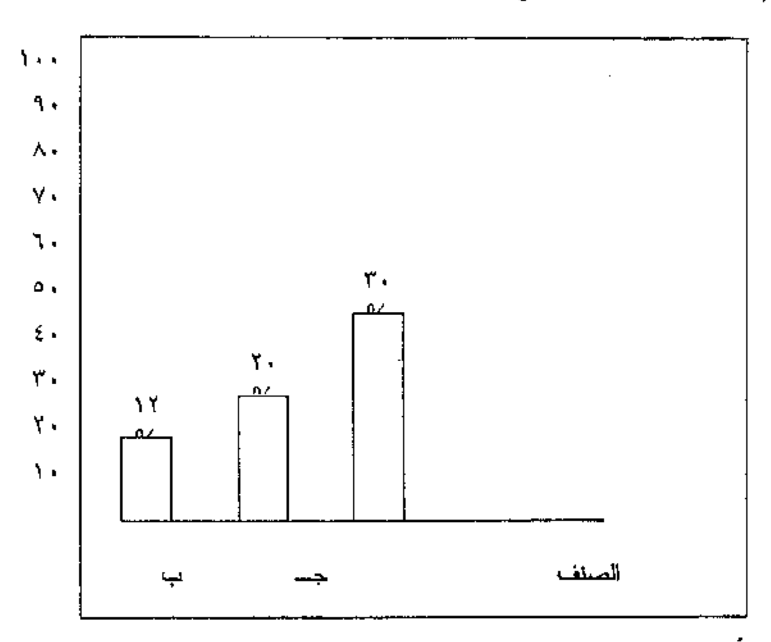
نسبة الأخطاء = كمية المعيب / كمية الإنتاج × ١٠٠

نسبة الأخطاء للصنف أ = ١٢ / ١٠٠ × ١٠٠ = ١٢%

نسبة الأخطاء لصنف ب = ٨ / ٤٠ × ١٠٠ = ٢٠%

نسبة الأخطاء للصنف ج = ٣ / ١٠ × ١٠٠ = ٣٠%

يتم التعبير عنها بالشكل التالي :-



سابعاً : مراجعة التصميم .

هى وسيلة للتحقق من التصميم وتتم بواسطة مجموعة من الخبرات فى الاعتبارات المختلفة للتصميم ويجب أن تتم بدقة متناهية للتأكد من تحقيق لمتطلبات كـذلك يجـب أن

تكون العملية ذات مرونة كافية بحيث تغطى مجال أوسع من المشروعات ، التصميم – مراجعات التصميم أن تخطط وتوثق كجزء من خطة التحقق من التصميم .

وهناك ثلاثة أنواع من مراجعات التصميم .

(أ) المراجعات المبدئية .

حيث تتم مراجعة الأفكار الأساسية للتصميم وتقييم المدارس المختلفة وتحديد فرص الاستثمار فى عملية التصميم .

(ب) المراجعات المتوسطة .

تتم قبل الإقرار النهائى للمواصفات الهامة للمنتج .

(ج) المراجعات النهائية (أو الحرجة) .

تتم بعد الوصول إلى الوضع النهائى للتصميم وقبل البدء فى عملية الإنتاج .

ثامناً : نماذج العمليات .

وذلك بتحليل العملية ووضع نموذج لها ، وذلك يساعد فى تحديد درجة تحقيق المتطلبات بعد وضع النموذج ، ويتم اتخاذ الخطوات الآتية .

(أ) تحديد المدخلات والمخرجات بالنسبة للعملية .

(ب) تحديد متطلبات العميل بخصوص هذه العملية .

(ج) تحديد الموردين الخارجين والداخلين بالنسبة للعملية .

(د) تحديد ضوابط العملية – الأساليب – لسياسات – التدريب (التعلم) اللازم للمعدات (التسهيلات) مواصفات الجودة المطلوبة للعملية كل ذلك لتحقيق متطلبات العميل.

ومن أمثلة ذلك :–

– نموذج التعادل .

– نموذج الكمية الاقتصادية للطلب .

– نموذج نقطة الطلب لمراقبة المخزون .

– نموذج وأسلوب بيت والتحليل الشبكى للزمن والتكلفة .

تاسعاً : تطبيقات :–

السؤال الأول : ضع علامة (صح) أو (خطأ) بما يناسبها من العبارات الآتية .

مسلسل	العبارة	الرأى
١	العصف الذهني يعتمد على التخيل .	
٢	التفتيش والفحص وسائل تفيد بمراقبة الجودة .	
٣	يجب أتباع أسلوب الرقابة بالاستثناء دائماً .	
٤	خرائط ضبط الجودة تكون لأبعاد فقط .	
٥	أسلوب عظام السمكة يفيد فى علاج المشكلات الجودة.	
٦	خريطة باريتو تعتمد على الإنتاج الجيد .	
٧	أسلوب مراجعة التصميم يكون فى المرحلة النهائية والمبدئية .	
٨	الاختبارات والمقاييس لا غنى عنها فى إدارة الجودة الشاملة .	
٩	خرائط التدفق هي تمثيل بيانى .	
١٠	نقطة الطلب نموج من نماذج عمليات الجودة .	

الإجابة

١- ص ٤- خ ٧- ص ١٠ - ص

٢- ص ٥ - ص ٨- ص

٣- خ ٦ - خ ٩- ص

السؤال الثانى : تمارين وإرشادات وحلها .

١- شركة صناعية تنتج لمبات كهربية بياناتها كما يلى .

الرمز	الصنف	كمية السلع	كمية المعيب
أ	لمبات صفراء	٤٠٠	٦٠
ب	لمبات بيضاء	٢٠٠	١٠
ج	لمبات نجفى	٣٠٠	٣٠
د	لمبات كشاف	١٠٠	١٠

المطلوب : ارسم خريطة باريتو .

٢- حل لمثال الخاص بالرقابة بالاستثناء لكل من على حد .

- الربح - الكمية

٣- اتبع الحل بطريقة الأوزان إذا علمت أن .

التكاليف ٢- وزن أى عنصر .

الربح ٤- وزن أى عنصر

وقت الإنتاج ١ وزن .

الكمية ١ وزن .

٤- قم بعرض نموذج العظام السمكة فى حالة المشكلات الآتية .

- مشكلة انخفاض مستوى جودة الإنتاج .
- مشكلة هروب المستهلك للسلع المنافسة لضعف الجودة .

تتسم وحدات الإدارة العامة بصفة أساسية هى أنها لا تهدف أساساً إلـى تحقيـق الربح لذا يصعب وضع أساس لتقييم الأداء على أسس تحقيق الربحية وبالتالى فقد دعا كل من J.uran , E.Deming قادة المنظمات التى لا تهدف إلى ربح إلى الاستفادة من مزايا تحقيق مدخل الجودة الشاملة فى الإدارة " TQM " والذى يمكن الاسـتفادة فـى مجـال الإدارة العامة بصورة أساسية .

وتتمثل المزايا التى يمكن أن تعود على المؤسسات أو الهيئـات أو الـشركات أو المنظمات من تطبيق مدخل الجود الشاملة فى :-

١- التحسين المستمر لجودة الخدمات التى تقدمها تلك المؤسسات .
٢- دعم القائمين على المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات وتحفيزهم على الأداء .
٣- تعظيم الأداء وتعظيم الجهد المبذول .
٤- تدنية تكاليف لأداء إلى أقل حد ممكنه .
٥- رفع الروح المعنوية لأفراد الإدارة فى المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات .

والجودة الشاملة للإدارة العامة أشمل من أن تكون مجموعة من المبادئ الإدارية التى سيمكن تطبيقها ، فهى وسيلة متكاملة لحياة المؤسسات، فهو مدخل ينشأ من الالتـزام من جانب كافة أعضاء وحدات الإدارة العامة بضرورة التحسين المستمر للخدمات التـى تؤدى للجمهور بالإضافة إلى شمول مدخل الجودة الشاملة على مجموعـة مـن الأدوات والأساليب والوسائل.

وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة فى الإدارة يتطلب أن يقوم القادة بفهم أهمية التفاصيل التى يتطلبها الأداء مع الالتزام بأهمية التقييم الفعلى لأداء المؤسسات أو الشركات أو الهيئات أو المنظمات .

التحسين المنظم لعمليات الإدارة فى المؤسسات .

أن تطبيق مدخل الإدارة الشاملة يتطلب أن ندرك أن كل عمل هو جزء من عملية أكبر ، وهذا يسمح بعمليات تطوير فعال لأداء المؤسسات بما يسمح برفع مستويات الجودة وزيادة إنتاجية تلك الوحدات مع تخفيض تكاليف الأداء .

أن معاناة الأفراد عند التعامل مع المؤسسات فى مصر تتطلب أن تقوم بجهد لتحسين مناخ الأداء لهذه المؤسسات باعتبار أن كل عمل من أعمال الإدارات هو فى الواقع جزء من عمليات إدارية متكاملة تتطلب توفير أعلى درجات الجودة الشاملة والفعلية لها ، وهذا يتطلب .

١- التحديد الواضح للعمليات .

فالتحديد الواضح للأهداف النهائية فى المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات يتطلب تحديد وتسجيل مستويات الأداء الفاعلية مع التحسين المستمر لجودة كل خطوة داخل المؤسسات بما فى ذلك مستويات الأداء اليومية لكلمن العاملين والمديرين .

من الأهمية أن نتعرف على أسلوب الداء الفعلى للمؤسسات أو الهيئات أو المنظمات وليس على ما يجب أن يكون عليه الك الأسلوب .

ومن أفضل الوسائل لتحقيق ذلك هى أجزاء مقابلات مع الأفراد داخل المؤسسة وسؤالهم عن الأسلوب الفعلى لادائهم من خلال شرح أسلوب العمليات التى يقوم بها كل فرد .

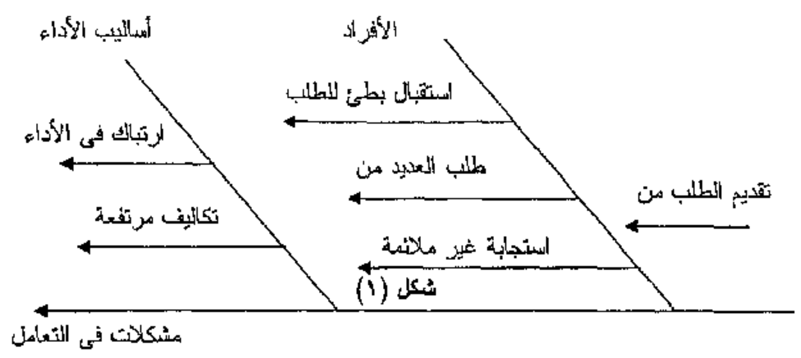
فعلى سبيل المثال : إذا أردنا أن نحقق عدد الشكاوى المتعلقة ببطئ الإجراءات فى أحدى المؤسسات حكومية أو غير حكومية فعلينا أن نقوم بدراسة المدة الفعلية التى يجب للمؤسسة الاستجابة خلالها لطلب المتعاملين ثم قياس ما يحدث فى الواقع العملى للتأكد من وجود تأخير ، إذا ثبت وجود تأخير فيجب دراسة كل عملية لازمة لتنفيذ الطلب لمعرفة أسباب التأخير .

٢- تجميع وتحليل المعلومات والبيانات عن عمليات الإدارة :-

لا نستطيع أن نحدد مواطن الأخطاء عند ممارسة عمليات الإدارة إلا من خلال جمع البيانات الكافية ، غالباً ما يتم ذلك من خلال عمل مقابلات مع المنتفعين من خدمات الإدارة لمعرفة الصعوبات التى تواجههم عند التعامل مع المؤسسات المختلفة ومعرفة الهيئات التى تعانى من مشكلات .

من خلال تحليل المعلومات المتاحة وباستخدام بعض الأساليب التحليلية لنموذج السبب والنتيجة Effect –Cause- and نستطيع أن نحدد بدقة مسارات العمل خلال فترة زمنية وهدفه وأسباب الخطاء (الشكل١) .

عندما نستطيع أن نحدد جذور الأخطاء من خلال البيانات والمعلومات المتاحة يستطيع فريق التطوير أن يضع بعض التوصيات للقضاء على أسباب المشكلات .



شكل (١)

يوضح نموذج تحليل السبب والنتيجة عند دراسة مشكلات الإدارة العامة

يوضح الشكل (١) السابق أن الأسباب الرئيسية لوجود مشكلات فى التعامل مع المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات تنحصر فى سببين رئيسيين:-

الأول : استجابة الأفراد لطلب المتعامل

وتتمثلا هذه المشكلة فى جانبيين .

(أ) استقبال بطئ للطلب

قد ينشأ ذلك من عدم اهتمام الفرد بالعمل أو عدم المبالاة عند خدمة الجمهور ويتمثل ذلك فى مصر فى عدم وضوح الجهة التى يستطيع المتعامل أن يتجه إليها مباشرة للحصول على خدمة ، ومن مظاهر تلك المشكلة فى قول ليس من اختصاصى - ' اذهب

إلى الإدارة المجاورة " ويذهب المتعامل ويجد نفس الرد من الإدارة الأخرى وهذا بطبيعة الحال ما يضيع الوقت والمجهود .

(ب) الاستجابة غير الملائمة لطلب المتعامل

وتأخذ هذه الاستجابة شكلين عادة – فقد تم التعامل مع المتعاملين بصورة غير ملائمة من الناحية السلوكية ، وكان لا يعيره الاهتمام الكافى ، أو أن يتعامل معه بأسلوب غير لائق وظيفياً بأن يهمل الطلب أو يؤخره مما يؤدى إلى إهدار الوقت والمجهود .

ثم يأتى بعد ذلك إصدار الإدارة العامة على ضرورة الحصول على العديد من الموافقات على طلب التعامل حتى يدخل الطلب فى مرحلة الأداء الفعلى للخدمة .

الثانية : عدم وضوح أساليب الأداء

فلهذا العامل أهمية خاصة عند أداء المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات لاعمالها حيث يتمسك الأفراد باتباع اللوائح والتى تتسم هى الأخرى بعدم الوضوح والقابلية لتأويل والتفسير المتضارب مما يؤدى إلى ارتباك فى الأداء وزيادة الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز الطلب ، وبالتالى ترتفع التكاليف وتفقد المؤسسات القدرة على الأداء بكفاءة وفعالية .

وهذا يتطلب أحداث تطوير مستمر لأساليب أداء عمليات الإدارة العامة.

التحسين المستمر للأداء

أولى لخطوات فى أجراء تحسين مستمر لجودة العمليات فى وحدات الإدارة العامة هى أن نحدد العمليات الرئيسية داخل المؤسسة والتى إذا نالت الاهتمام الكافى فسوف يؤدى ذلك إلى تحسين جوهرى فى مستويات جودة الأداء وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وكذلك الخدمات المقدمة .

ومن أمثلة العمليات الحيوية داخل الإدارة– عمليات الاتصال والمراسلة والتى تعتمد على الأسلوب الرسمى ، فالأخطاء فى الاتصال تؤدى عادة إلى العديد من مشكلات الأداء نتيجة لعدم الدقة فى المراسلة مما يؤدى إلى ضياع مكاتبات هامة تخفض من فعالية عمليات الاتصال وفى نفس الوقت تزيد من تكاليف الأداء .

فإذا قمنا بدراسة عملية أعداد خطاب المراسلة داخل احدى عمليات الإدارة المصرية سوف نجد أن تلك العملية سوف تحتاج ما بين ١٠ ، ١٥ خطوة ، وحتى أن كانت تلك الخطوات ضرورية للوصول إلى المكان الصحيح دون أخطاء نواها غاية فى

التعقيد ، وإذا أخذنا فى الاعتبار تكاليف الأخطاء ، فأننا يجب أن نسعى لى التحسين المستمر للأداء والتى يجب أن يتضمن التبسيط .

ولو فرضنا أن درجة الثقة فى أداء خطوات العمل تصل إلى ٩٩% فمع زيادة عدد تلك الخطوات نجد أن الاحتمال الكلى للأداء بنجاح حاصل ضرب (٠,٩٩) ١ × (٠,٩٩) ٢ ......(٠,٩٩) ن وحيث تعبر ١ ، ٢ ، ن عن عدد تلك الخطوات ، وهذا يخفض احتمال النجاح كلما زادت عدد الخطوات وبالتالى يزداد احتمال الخطأ وبالتالى تزيد التكاليف وتقل الكفاءة والفعالية .

أن الاعتقاد السائد داخل المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات المصرية والقائل بأن الخبرة هى أفضل معلم وأن الأقدمية هى أساس فى الترقى – هو فى الواقع اعتقاد خاطئ ، فالنقطة المفقودة هى ضرورة تحليل الخبرة لنصل إلى الطريق الأمثل لتحسين الأداء .

فالخبرة ليست هى الأفضل ولكن نجد أن عمليات التحليل البيانات والمعلومات المتاحة هى المعلم الأفضل للعاملين داخل المنظمات بصفة عامة ، ومنظمات الإدارة العامة بصفة خاصة .

من العرض السابق نجد أن من الملائم أن نستعرض العناصر الأساسية لأسلوب الجودة الشاملة فى وحدات الإدارة العامة وأن نتعرف كذلك على أهمية تلك العملية والمزايا التى يمكن أن تعود على منظمات الإدارة العامة من خلالها .

أهمية التطوير المستمر فى المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات

إن العنصر الأساسى فى عمليات تطوير المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات هم المنتفعون من تلك الوحدات ، قد يستفيد العاملون داخل تلك الوحدات إلا أن المنتفعين (العملاء) هم الحكم على مدى جودة ما تقدمه وحدات الإدارة من خدمات .

لذلك فجودة الأداء فى المؤسسات أو الهيئات هى القدرة على تقديم الخدمة طبقا لاحتياجات المنتفع وفى كل مرة يتعامل معها ذلك المنتفع .

أن الاعتقاد السائد لدى العاملين بالمؤسسات أو المنظمات بأن النجاح هى الاحتفاظ بالمنصب والحصول على المزايا العينية والمادية هو اعتقاد خاطئ ، فالنجاح هو إشباع حاجات المتعاملين مع الوحدة .

أن التركيز عند تبنى أسلوب الجودة الشاملة هو تحديد قطاع لمستفيدين وما هـى احتياجاتهم ، لمصلحة من وجدت المنظمة بعد ذلك يأتى دور التعرف على ما يطلبونه وما يتوقعونه .

فعلى سبيل المثال نجد أن عميل الخدمات الاجتماعية يسعى للحصول على الخدمة فى أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة وبأبسط الطرق .

ثم يأتى دور المنظمة فى لسؤال هل تحقق للمنتفعين ما يحتاجونه ؟

العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

فى المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات أو الشركات

١- دراسة احتياجات المتعاملين مع وحدات الإدارة العامة .

٢- الالتزام بضرورة التطوير المستمر لمستويات جودة الأداء .

٣- وضع أنظمة محددة لتطوير العمل .

٤- وضع أسس الجودة فى كل خطوات العمل .

٥- منع المشكلات من خلال القضاء على أسبابها .

٦- جمع المعلومات عن التطوير وتحليلها .

٧- إشباع حاجات المتعاملين مع وحدات الإدارة العامة .

٨- تكوين فرق للتطوير قادرة على القيام بتلك المهمة .

٩- التدريب المستمر ورفع مستويات المعرفة .

وتشمل هذه العناصر مجموعتين أساسيتين من الأفكار .

(أ) نظم فنية : وتشمل تحليل العمليات التى تقوم بها الإدارة العامة .

(ب) نظم إدارية : وتشمل الاهتمام بالأفراد والعاملين والمنتفعين .

ولكن كيف يمكن تنفيذ هذه الأفكار ؟

تحتاج منظمات الإدارة العامة إلى عدة خطوات تمثل دليل للتنفيذ وهى:-

١- فهم العمليات

أن فهم العمليات هو خطوة الأولى للتنفيذ ، فكل عمليات التطوير تبدأ بالتعرف على كل عناصر العمل ، فالعاملون مطالبون بالعرف على مساهمة عملهم فى العمليات الكلية للإدارة وأن يفهموا أن فشل أحدهم سوف يؤدى إلى فشل العمل ككل .

٢- الاهتمام بالمنتفعين

فالاستماع للمتعاملين هو عنصر هام فى تنفيذ التطوير ، فهم الذين يحكمون بجودة أو عدم جودة الأداء داخل المنظمات وكيف ومتى تحتاج تلك المنظمات إلى المزيد من التطوير .

٣- البحث عن الامتياز

فليس من الكافى أن تعمل بصورة متكافئة مع جودة الأخرين ، فيجب البحث عن أفضل الأساليب والتعلم من الآخرين لكي نصل إلى مستوى الأداء الأفضل .

٤- تطوير العمليات

فهم أسلوب وتدقق الأداء في الوقت الحالى هى خطوة حيوية نحو تعريف مجالات وطرق تحقيق لتطوير ، وذلك من خلال .

(أ) التحول بالعمليات من أسلوب إصلاح العيوب إلى أسلوب منع العيوب .

(ب) أشرك العاملين الذين يقومون بالعمل ، فهم يعرفون أين توجد المشكلات ولديهم أفكار ممتازة للتطوير وهم فى النهاية من سيقوم بالتنفيذ لكل أفكار التحسين المقترحة .

(ج) اجعل البيانات والحقائق هى الأساس فى اتخاذ القرار ، والحدس والتخمين قد يكون مفيدا فى تحديد احدى مجالات التطوير ، ولكن هذا الأسلوب لا يصلح غالباً فى تحليل طريقة ومكان ومصدر المشكلات داخل المؤسسات أو الهيئات هذا بالإضافة إلى عدم القدرة على استخدامه كدليل فعال للبحث عن حلول لتلك المشكلات .

٥- تعلم من الخبرة

استخدم أحد الأساليب التحليلية لمعرفة مجالات التطوير وللوصول إلى أهداف التطوير .

بناء ثقافة التطوير في المؤسسات

سوف نتناول فى الجزء التالى كيفية بناء ثقافة لمدخل الجودة الشاملة فى منظمات الإدارة، وكذلك دور ثقافة المنظمة ومساهمتها الإيجابية والسلبية للمنظمة للإدارة وسوف نركز هنا على ثلاثة نقاط أساسية .

١- نمط الثقافة المطلوب للتوجه نحو جودة الأداء فى منظمات الإدارة .

٢- حجم التغيير المطلوب للتوجيه بالمنظمة نحو مستوى أجود من الأداء .

٣- دور القيادة فى تحقيق ذلك التغيير .

عرفنا فى الجزء السباق أن إدارة الجودة لشاملة هى فلسفة للنظام يتضمن مجموعة من المبادئ والأدوات والأساليب الفنية والتى تساعد المنظمة فى تقديم أعلى مستويات الجودة للخدمات والعمليات والعلاقات ، على الرغم من أن جذور إدارة الجودة الشاملة هى المنظمات الصناعية إلا أنه نظام للإدارة يمكن أن يحقق تغييرات جذرية فى أى منظمة وخاصة منظمات الإدارة العامة .

فإدارة الجودة الشاملة تركز فى الأساس على المنظمة ككل لأحداث تطوير مستمر للسلع أو الخدمات .

فهذا الأسلوب يركز على فهم العلاقات المتداخلة بين منظمات الإدارة والنطاق الخارجى المحيط بها ، فهى تركز على الأفراد والمنظمات الذين لهم علاقة بالمنظمة بالإضافة إلى تركيز على الجماعات داخل المنظمة لتحقيق أعلى مستويات لجودة .

وتشمل قائمة المتعاملين مع المنظمة – المنتفعين من أنشطة والمتمثلين فى العاملين – الموردين – مجلس الإدارة – أعضاء المجتمع المحيط بالمنظمة – التحالفات التى تشترك فيها المنظمة والت تعتبر جزء منه .

فالجودة الشاملة تركز على التعاون بين الأفراد فى كل الوحدات داخل المنظمة وخارجها ، وكذلك يركز هذا المدخل على الانتماء للعمل مفترضا رغبة الأفراد فى هذا الانتماء للعمل ، وكذلك قدرة المشرفين والإدارة على خلق هذا الانتماء .

دور ثقافة المنظمة فى تطوير الإدارة

ثقافة المنظمة هى مجموعة القيم والمبادئ التى توجه وتؤثر على سلوك أعضاء المنظمة .

والواقع أن بعض الحقائق المتعلقة بثقافة المنظمة تتسم بالإدراك الكامل من قبل أعضاء المنظمة والمتعاملين معها ، بينما نجد أن البعض الآخر أقل وضوحاً وإدراكاً .

فثقافة المنظمة هى قواعد وضعت على مدى زمنى طويل توفر لغة مشتركة تساعد أعضاء المنظمة على تناقل الخبرات والاشتراك فى المعايير الخاصة بالمفاهيم الأساسية للعمل ، فهى كذلك توفر أسس التعامل مع لزملاء والموسسين والرؤساء بالإضافة إلى أسس التعامل مع الأطراف الخارجية للمنظمة .

هنا نجد أن ثقافة المنظمة أو المؤسسة هي عنصر الربط الذى يربط بين أجزاء النظام عند تحركه نحو تحقيق الهدف .

والملاحظ أنه داخل ثقافة المنظمة الأكبر تتكون مجموعة من الثقافات المرتبطة بجماعات العمل حسب تخصصاتهم أو حسب مواقعهم الجغرافية والوظيفية .

مستويات ثقافة المنظمة

يمكن أن نقسم مستويات ثقافة المنظم إلى ثلاثة مستويات تبعاً لقدرتنا على إدراك تلك الثقافة وهى .

١- الخصائص المادية للمنظمة

وهى خصائص ملموسة بدرجة كبيرة وتتمثل فى شكل المنظمة – مدخلها – أسلوب الحركة داخل المساحات الموجودة بها – مظهر العاملين .

هذه الخصائص من الأهمية بمكان المتعاملين مع المؤسسات أو المنظمات لما تتركه من انطباعات عن مستوى الأداء – سلوك العاملين ومدى القدرة على الاستفادة من التسهيلات المتاحة .

٢- القيم

وهى المستوى الثانى من ثقافة المنظمة – هى تتسم بشئ من لغموض للمتعامل الخارجى مع المنظمة ، ألا أن الأعضاء المنظمة يدركونها جيداً إلا أنهم فى بعض الأحيان لا يستطيعون التعبير عنها .

وتمثل القيم مجموعة من القواعد المتعرف عليها والتى تحدد إطار السلوك داخل المنظمة من حيث التعامل مع المنتفعين والرؤساء والمرؤوسين وهى تتسم بالتوارث بين أجيال العاملين .

٣- الافتراضات الأساسية لثقافة المنظمة

وهى المستوى الثالث وهى تعبر عن ثوابت وقيم غير مدركة توجه السلوك وتتكون تلمك الافتراضات على مدى تاريخ المنظمة .

وتحدد الافتراضات مفاهيم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة وأسلوب تعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية .

مصادر ثقافة المنظمة

تنشأ ثقافة المنظمة عادة من ثقافة المجتمع بصفة أساسية ،ثم تتأثر بظروف نشأة وتاريخ المنظمة و..ورها فى المجتمع بالإضافة إلى تأثير المنتفعين أنفسهم على تشكيل تلك الثقافة .

ومن الأمور الهامة فى مجال الإدارة والتى تشكل ثقافة منظمات هذا القطاع – طبيعة الأنشطة التى تقوم بها ، فهى تؤثر بصورة مباشرة على تشكيل الثقافة .

فالأنشطة هى التى تحدد شكل قوة العمل، لكل فرد من هذه القوة قد تم تكوينه اجتماعيا طبقا لمجموعة من القيم ، وبالتالى هو يحضر هذه القيم معه إلى المنظمة عند التحاقه بها .

كذلك نجد أن طبيعة النشاط هى التى تحدد قطاع المتعاملين مع منظمات الإدارة العامة ، بالإضافة إلى تحديد البيئة الخارجية التى سوف تواجهها المنظمة ، وبالتالى سوف يتطلب عملية التوافق مع هذه البيئة مجموعة من القيم والمبادئ والتى سوف تضاف إلى ثقافة المنظمة .

خصائص ثقافة التطوير فى المنظمات

تحدد القائمة التالية بعض خصائص ثقافة التطوير والتى تدعم تبنى أسلوب الجودة الشاملة فى إدارة منظمات الإدارة العامة حيث نجد العناصر الأساسية فى تلك الثقافة والمتمثلة فى الثقة والتعاون والاهتمام بالعميل والالتزام والانتماء من قبل العاملين ، تبنى أسلوب اللامركزية فى اتخاذ القرار لسرعة خدمة العميل وتحقيق متطلباته .

خصائص ثقافة المنظمة التى تدعم التطوير

١- الاهتمام بالعميل والمنتفعين .
٢- الالتزام بالتطوير المستمر .
٣- الالتزام بالتعلم من خلال التدريب وتطوير المهارات .
٤- الالتزام بالجودة .
٥- التركيز على حاجات المنتفعين والمتعاملين مع المنظمة أو المؤسسة .
٦- الرغبة فى مزيد من التحسين فى الأداء.
٧- تشجيع العاملين على التفاعل المباشر مع المتعاملين .
٨- تشجيع التعاون بين كافة مستويات المنظمة .

٩- تشجيع التعاون بين الوظائف المختلفة .

١٠- المرونة .

١١- عدم الرضا بالواقع والسعى نحو التغيير .

١٢- الاهتمام بالمشكلات والشكاوى كوسيلة للتطوير

١٣- التركيز على العمليات والأداء .

١٤- رفض وجود أى أخطاء فى الأداء .

١٥- الثقة .

١٦- استخدام الصراع البناء كوسيلة لحل المشكلات .

١٧- اللامركزية فى اتخاذ القرار .

١٨- الاهتمام بقيم التحليل الذاتى للبحث عن وسائل أفضل للتطوير .

١٩- قيم العمل الجماعى لحل المشكلات واتخاذ لقرارات .

٢٠- قيم الاعتماد على لمعلومات ونشرها فى كل وحدات المنظمة أو المنظمة .

تغيير ثقافة منظمات الإدارة

التوجه نحو التطوير الشامل يعنى أحدث تغيير جوهرى وأساسى فى كافة أركان المنظمة ، فالأفراد مطالبون بالتخلص من أنماط السلوك القديم وانتهاج أنماط جديدة ، فالإدارة فى المؤسسات المصرية مطالبة بسلوكيات ضمان الجودة قبل التنفيذ وألا تترك الأمور حتى تقع الكارثة ثم نبدأ فى التحرك .

يجب أن نركز على جودة العمليات التى تؤديها المؤسسات أو المنظمات بدلاً من التركيز على مجرد تقديم خدمات أو القيام بالعمل بأى صورة .

أن التغيير الناجح لأحداث تطوير مستمر فى أداء المؤسسات يتطلب أن نحدد جماعات العمل الرئيسية التى يجب أن تغير من أسلوبها فى الأداء إذا أردنا أن تحقق الهدف من عملية التطوير وهذا يتطلب أيضاً وجود قيادات قوية فى كل أجزاء المؤسسات أو الشركات أو المنظمات .

وفى النهاية نجد أن تحول المؤسسات المصرية نحو التطوير المستمر وارتفاع مستويات جودة الأداء لن يصبح واقعا إلا إذا كان لدى أعضاء تلك المنظمات الرغبة والحافز على التطوير .

ثم يأتى دور التخطيط وإدارة عمليات التغيير لأحداث التطوير المستمر لمستويات الجودة وهذا ما سوف نتناوله فى الأجزاء التالية .

إدارة التغيير

٦ – ٣ – ١: التخطيط للتغيير في المؤسسات .

التوجه نحو التغيير المستمر لمستويات جودة الأداء فى وحدات الإدارة العامة يتطلب تخطيطاً يقوم علي عدد من الخطوات المرتبة والقائمة علي أسس علمية محددة تتمثل فى :-

١- تعريف الهدف من التغيير .

والهدف من التغيير هو الوضع الذى تسعى المنظمة للوصول غليه ولا يمكن منطقياً من الوصول إلى ذلك إلا من خلال الخطوة التالية .

٢- تحليل وتشخيص الوضع الحالى .

حتى يمكن الانطلاق للوصول للهدف من عملية التغيير لا بد من تحليل تشخيص الوضع الحالى للمنطقة لمعرفة إمكانية التغيير والمدى الذى يمكن الوصول إليه .

٣- تحديد ما يسمى بوكيل التغيير .

وهم مجموعة من الأفراد الذين يتولون القيام بعملية الغير سواء من داخل المنظمة أو من خارجها غالباً ما يطلق عليهم مستشارو التغيير وهم غالباً علماء فى العلوم السلوكية ومتخصصون لمساعدة الإدارة على تخطيط عمليات التغيير .

ونحن لا نرى أن عملية التغيير فى مصر ميسرة وستجد ترحيباً من العاملين بمنظمات الإدارة العامة ؟، فمقاومة التغيير تكون قوية خاصة إننا نطالب الأفراد بالتخلى عن أساليبهم وسلوكياتهم المعتادة والتحول إلى أساليب جديدة ، أى إننا نحاول أن يتخلى الأفراد عن ما اعتادوا والبحث عن أساليب أخرى لم يعتادوها فى الأداء والسلوك وحتى فى أنماط التفاعل الاجتماعى بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها وع المتعاملين وغيرهم.

وتأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال من أهمها عدم التعاون وعدم الاستجابة لمحاولات التغيير والدخول فى جدل حول جدوى عمليات التغيير .

والحقيقة أن مقاومة التغيير ليست فى واقع الأمر استجابة غير جيدة للتغيير فقط وإنما هى خوف منم فقدان مزايا أو قيم مبادئ يعتبرها الإنسان ذات قيمة بالإضافة إلى أنه فى بعض الأحيان تنشأ المقاومة من عدم الثقة فى الأفراد الذين يسعون لأجراء التغيير .

ولكن كيف يمكن إدارة عمليات التغيير بحيث تقلل عمليات المقامة إلى أقل حد ممن ؟ .

للقيام بذلك يجب أن تقوم عملية إدارة التغيير على الأسس التالية :-

١- اشتراك الأفراد الذين سوف يتأثرون بالتغيير فى برنامج التغيير منذ البداية لتسهيل العملية .

٢- خلق أساليب للاتصال في اتجاهين لتبادل المعلومات والمشاعر عن عملية التغيير حتى يمكن خلق حالة من الفهم لتأثيرات عملية التغيير .

٣- الاعتماد على مصادر مناسبة لتدعيم جهود التغيير من قبل الأفراد داخل المنظمة .

٤- اختيار وكيل التغيير (الاستشارى) بمواصفات تتفق مع ما تهدف إليه عملية التغيير .

٥- استخدام العلوم والاحتفالات عند كل مرحلة خروج من النظم القديمة والتوجه إلى المستقبل .

يأتى بعد مرحلة التغيير مرحلة أخرى غاية فى الأهمية وهى تثبيت ثقافة التغيير والتطوير لدى الأفراد ، فالمهم فى عملية التغيير والتطوير أن تكون مستمرة بحيث تحتفظ بقوة الدفع طوال جياة المنظمة ، وهذا يتطلب أيضاً أجراء عمليات اجتماعية تحتاجها المنظمة لتعليم الأجيال الجديدة من أعضاء المنظمة أسلوب التطوير الشامل والجودة الشاملة فى الأداء .

وهذا هو دور القيادة والإدارة داخل المنظمات .

٦ – ٤ – ٢ : تقويم الأداء فى المؤسسات .

لقد تحثنا فى الجزء السابق له التطوير المستمر لمستويات الأداء فى وحدات الإدارة العامة من خلال تبنى مدخل لجود الشاملة فى الإدارة والأداء والسؤال المطروح الآن :-

ما هو الآن وكيف يمكن تحسين الأوضاع الحالية ؟ .

تشمل أساليب التطوير المستمر لمستويات الأداء فى الإدارة العامة أربعة خطوات رئيسية:-

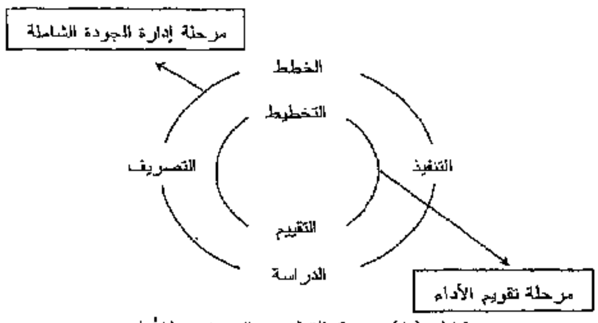
١- التخطيط .

٢- التنفيذ .

٣- الدراسة والتقييم .

٤- التصرف فـ ضوء التقييم لاتخاذ الإجراءات المناسبة .

شكل يوضح دورة التطوير المستمر للأداء .



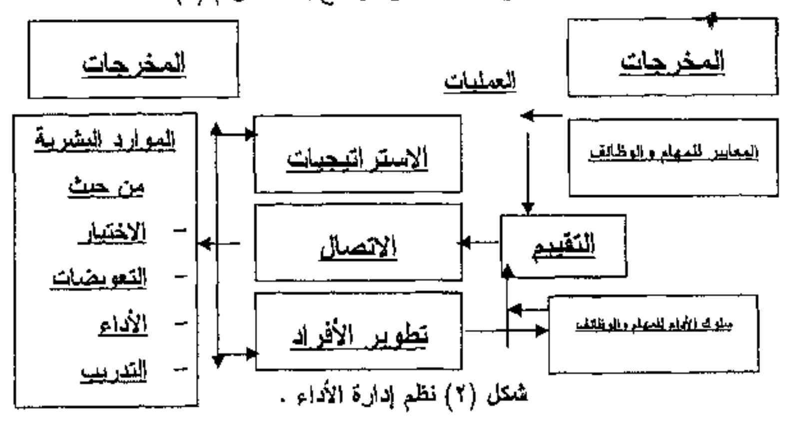
شكل (١) دورة التطوير المستمر للأداء

وفى واقع الأمر أن منظمات الإدارة العامة فى مصر تفتقد لرؤية واضحة للتخطيط، فبدلاً من النظر إلى المستقبل نجد أن القائمين على التخطيط يركزون الماضى ، فالتقييم الموضوعى لأداء تلك المنظمات يوصلنا إلى أن توجهها نحو الخلف وليس للأمام.

إذا ارتبطت عمليات تقويم الأداء بأسلوب التطوير المستمر لمستويات الجودة سوف نجد أن المعايير تختلف وأن الرؤية للمستقبل سوف تكون أوضح وهذا يتطلب بدوره لإدارة والأداء .

نظام إدارة الأداء فى منظمات الإدارة العامة :-

نظام إدارة الأداء مثله كافة النظم الأخرى يمكن فهمه من خلال مكوناته الأساسية – المدخلات – العمليات – المخرجات كما هو موضح بالشكل رقم (٢) .



شكل (٢) نظم إدارة الأداء .

١- مدخلات النظام :-

أى نظام فعال لإدارة يبدأ بمعلومات عن المنظمة وعن الأفراد الموجودين داخلها .

ومدخلات المنظمة هى معايير الأداء ولمحددة أصلاًب واسطة الإدارة كضرورة لتحقيق الأهداف .

ولتعريف المدخلات التنظيمية يجب أن نسأل :-

ماذا نريد أن نقيس ؟

مدخلات النظام تحدد ما هو مطلوب بالضبط - فالأفراد كمدخلات تحدد ماذا يحدث بالفعل ، ويتمثل هذا النمط من المدخلات فى سلوك الأفراد.

ويمكن القائم على تقويم الأداء أن يقوم السلوك من خلال منظورين المهام ... والوظائف .

ولتقويم أداء المهام يمكن النظر إليه من خلال الإجابة على الأسئلة .

هل العمل قد تم بالكامل ؟

هل تم الوصول للأهداف ؟

أما التقويم الوظيفى فينظر إلى : الكيفية التى تم بها العمل توقيت الأداء - هل هناك عيوب فى الأداء - هل الأفراد فاعلين كأعضاء فى فريق العمل.

٢- عمليات النظام :-

التقويم هو عملية المقارنة بين مستويات أداء الأفراد والمعايير لمحدودة سلفا من قبل المنظمة .

وضوح المعايير يسهل عمليات التقويم ، وإذا استطاع الفرد أن يطابق بين أداءه ولمعايير فقد أدى بطريقة مقبولة .

فعلى سبيل المثال لو كان المعيار المطلوب من أحد الموظفين بوحدة إدارة عامة أن يقوم بحل عشرين متعامل دون الرجوع إلى الرؤساء ، فإذا استطاع أن يفعل ذلك فقد وافق المعيار المطلوب .

الاتصال الفعال لتوصيل نتائج التقويم لمرؤوسين هو أحد العناصر الهامة فى عمليات النظام ، والاتصال هنا يجب أن يتم فى اتجاهين من أعلى إلى أسفل والعكس ن فجلسات الاستماع ولتغذية العكسية تمكن القائم على عمليات التقويم من ملاحظة أداء من

وجهة نظر العامل نفسه ، وبالتالى نجد المزيد من المعلومات التى تؤدى بدورها إلى تغيير فى قرارات التقويم وإيجاد وسال جديدة لتحسين الأداء فى ضوء الواقع الفعلى .

٣- مخرجات النظام :-

من أهم مخرجات نظام أداره التقويم وضع خطط لتغيير سلوك العاملين فى وضع التطوير المستمر لمستوى الأداء والخطط الجديدة قد تتجه نحو تطوير الأداء من وجهتـى نظر المهام والوظائف .

نظام إدارة التقويم يؤثر على نظم إدارة الموارد لبشرية فى وحدات الإدارة العامة، فالبيانات الناتجة عن عمليات التقويم يمكن أن تصلح كأساس لتحديد الاحتياجات التجريبية بالإضافة إلى استخدامها كأساس فعال لتخطيط عمليات الاختيار ووضـع نظـم مناسـبة للتعويضات فهذا يؤثر على الوضع المالى للمنظمة .

الخطوات الأساسية لبناء نظام لتقويم الأداء :-

يوضح الجدول التالى خطوات بناء نظام لتقويم الأداء فى منظمات الإدارة العامـة المصرية كإطار مقترح والفترة المقترنة بالتنفيذ .

الخطوات	الفترة الزمنية					
	١	٢	٣	٤	٥	٦
وضع أهداف النظام .						
عقد لقاءات للعاملين لشرح النظام .						
تدريب القائمين على التقويم .						
وضع قائمة بأبعاد العمل .						
وضع معايير الأداء .						
تصمم نموذج للتقويم .						
اختيار نموذج للتقويم .						
تقويم وتطوير النظام .						
تدريب المشرفين .						
ترويج الخطة بين العاملين .						
تطبيق النظام .						

٦ – ٤ – ٣ : دور المديرين في تغير المؤسسات .

لقد تناولنا في لجزء السابق بعض الأسس التى تقوم عليها عملية تغيير المؤسسات، إلا أن لمديرين يمثلون ركنا أساسياً لأى منظمة وهذا يجعلنا بصورة أكثر تحديداً عن معنى كلمة مدير.

المدير كفرد في المؤسسة هو المسئول الأول عن العمل ، وهذا العمل غالباً يتم من خلال أداء ومساهمات واحد أو أكثر من الأفراد ، وهؤلاء الأفراد يعرفون بما يطلق عليه فى لفكر الإدارة التقليدى بالمرؤوسين المباشرين ، أما فى الفكر الأدارى الحديث فقد أتجه التعريف نحو مفهوم عضوية الفريق أو المشاركين وبالتالى أتجه تعريف المدير إلى الاعتماد على مجموعة كبيرة منم المفاهيم كعنوان لعمله مثل :-

المشرف – رئيس القسم – قائد الفريق – المنسق – لإدارى – المدير العام – الرئيس وسوف نناقش دور المدير هنا فى النقاط الأربع التالية :-

١- فعالية المدير فى منظمات الإدارة العامة .

ينشر مفهوم الفعلية في الفكر الإدارى بصورة واسعة لكن ما يعنينا فى هذا إطار – من هو المدير الفعال ؟

أن وحدة العمل أو الفريق العمل ما هى إلا جماعة موجهة لأداء مهمسة معينة ، وتتكون وحدة العمل أو فريق العمل من مدير وعدد من العاملين تحت رئاسته يقدم كل منهم تقريره إلى الدير ، وهذه الجماعات توجد فى جمع المنظمات على اختلاف أنواعها ، وقد تكون هذه الجماعات كبيرة الحجم أو قد تكون صغيرة الحجم على حسب طبيعة المهمة التى تقوم بها .

ومن أمثلة هذه الجماعات – الأقسام فى متجر التجزئة – الإدارات داخل أحدى لمنظمات – فروع البنوك – فريق عمل يعمل داخل أحد مصانع – وحدة من وحدات الإدارة العامة .

ويسعى المدير الفعال عادة إلى تحقيق نتيجتين أساسيتين من فريق العمل :-

الأول : مستوى الأداء .

يجب على المدير أن يركز على مستويات الأداء من حيث الجودة ولكمية سواء كانت مجموعة العمل تقوم بإنتاج منتج مادى أو تقوم بتقديم خدمة أو منفعة عامة .

الثانية : صيانة الموارد البشرية .

وصيانة الموارد البشرية تتضمن جنب وصيانة القوة العاملة على الدوام ، وتلعب عملية صيانة الموارد البشرية دوراً فى الأهمية ، ففريق العمل ليس مطالباً بتقديم أعلى مستويات خلال فترة زمنية قصيرة فهو مطالب بتحقق هذا المستوى المرتفع فى المدى القصير وعلى الدوام فى المستقبل .

هذا التركيز على تحقيق المستوى المرتفع من الأداء على المدى لطويل يستوجب أن يركز المدير اهتمامه على صيانة جميع موارد وحدة العمل من موارد بشرية ومادية .

فكما يركز المدير على صيانة الآلات ومنع توقفها من خلال عمليات الصيانة الدورية فإنه يجب عليه أيضاً أن يركز على عدم ضياع موارد البشرية نتيجة عدم العناية الكاملة بها .

مما سبق يتضح أن صيانة الموارد البشرية من الأهداف الرئيسية عند دراسة الإدارة العامة ، كذلك فإن لمدير الفعال يجب أن يركز على أمور هامة مثل :-

(الرضا الوظيفى – لانتماء للمنظمة – الالتزام التنظيمى – خفض معدلات الغياب – خفض معدلات دوران العمل هذا بالإضافة إلى مستوى الأداء المرتفع).

وبذلك نجد أن المدير الفعال هو الذى يستطيع تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال فريق العمل الذى يديره بالإضافة إلى قدرته على تحقيق أعلى مستويات القدرة والقوة على ألداء لجميع أفراد الفريق وصولاً إلى الهدف الأساسى الذى يسعى الفريق للوصول إليه .

مما سبق يتضح أن عملية التغيير داخل وحدات الإدارة العامة سوف تكون المسئولية الأولى للمدير وهذا يتطلب تغيير مبدئى لمجموعة القيم والمعايير التى تسود تلك الوحدات من خلال تبنى إطار أخلاقى لأنماط السلوك الإدارى والتركيز على ا لمسئولية الاجتماعية لمنظمات الإدارة العامة أى تغير ثقافة تلك المنظمات .

وبناء على ذلك سوف نتناول باختصار فى الأجزاء التالية القيم الأخلاقية للسلوك الإدارى والمسئولية الإدارى والمسئولية الاجتماعية لمنظمات الإدارة العامة بالإضافة إلى أسس التدريب اللازمة فى هذا الإطار .

أما فى إطار المنظمة فهذه حقوق تعكس حقوق العاملين ، ومن هنا فإن السلوك الإدارى الاخلاقى فى المنظمة يجب إلا يهدر الحقوق الأساسية للعاملين مع تحقيق العدالة فيما بينهم فى الآجر والترقية والحقوق والواجبات بصفة عامة وعلى جميع المستويات .

فى مجال السلوك الإدارى للمؤسسات نجد أن العدالة مرتبطة بعنصرين أساسين هما :-

١- العدالة الإجرائية :-

وهى درجة الإتباع الدقيق للقواعد والإجراءات والمحددة مسبقاً من خلال السياسات وذلك فى كل المجالات والمواقف التى تطبق فيها هذه السياسات وفى كل الأوقات .

٢- العدالة الموزعة :-

وهى درجة المساواة فى التعامل مع الأفراد الذين يعملون فى نفس الظروف بغض النظر عن الاختلاف فى الخصائص الفردية لكل منهم .

٣- المسئولية الاجتماعية للمؤسسات .

تعبر المسئولية الاجتماعية لمنظمات الإدارة العامة عن التزام تلك المنظمات بالقيم السلوكية الأخلاقية تجاه المجتمع مع التعرف على أساس تلك القيم .

ويتضمن هذا المفهوم ضرورة تمسك القائمين عل اتخاذ القرارات الموجهة لسلوك الأفراد داخل المنظمات بالإطار الأخلاقى المحدد للمنظمة ككل والذى يتمشى مع قيم المجتمع .

فالمدير يجب أنم يلعب دور القدرة للأفراد داخل المنظمة من خلال أخذه للمبادرة بالقيم الأخلاقية عند التصرف أو إتباع أنماط السلوكية المختلفة ، وهذا يحقق التوافق بين كل من رغبة المنظمة فى تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية وفى ضوء قيم واحتياجات المجتمع الفعلية أى مع الالتزام بالمسئولية الاجتماعية .

٤- التدريب ودورة فى تطوير للمؤسسات .

يشير واقع الإدارة العامة المصرية إلى الحاجة إلى التدريب فالتدريب فى هذا المجال يعد ضرورة أساسية لرفع كفاءة الأفراد سواء عند الالتحاق بالعمل أو لمعالجة المشاكل أثناء الأداء من خلال تطوير قدرات الأفراد الوظيفية والتى تعود بالفائدة على كلمن الفرد والمنظمات .

والتدريب هام وضرورى لبناء قوة بشرية عاملة قوية ومنتجة فإغفال عملية لتدريب قد يكون أهم مسببات ضعف الإدارة العامة مصرية وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف .

وتعانى عمليات التدريب فى مصر بصفة عامة وفى وحدات الإدارة العامة بصفة خاصة من الممارسة بطريقة غير منظمة ، فغالباً ما تكون نتيجة العمل التدريبى غير منتجة وقد يكون سلبيا فى أحوال كثيرة ، والإدارة التى تدرك أهمية التدريب لا تسمح بعشوائية البرامج التدريبية .

ولفاعلية عملية التدريب يجب أن ندرك أنها عملية مستمرة حيث تحتاج القوة العاملة وحدات الإدارة العامة باستمرار إلى :-

- معلومات جديدة .
- مهارات جديدة .

٦ - ٤ - ٤ : القيم الأخلاقية الإدارية والمسئولية الاجتماعية للمؤسسات

القيم الأخلاقية للسلوك البشرى :-

تعرف القيم الأخلاقية للسلوك البشرى عل أنها تلك الأنماط السلوكية المقبولة أخلاقيا كسلوك جيد وصحيح ، وعلى عكس ذلك تلك الأنماط السلوكية التى تعتبر سيئة أو خاطئة فى موقف معين .

هذا التعريف للقيم الأخلاقية للسلوك يقدم معياراً لما يكن أن يطلق عليه سلوكاً أخلاقياً ، فهذا التعريف يحدد مدى صحة أو خطأ أن تقدم رشوة مثلاً حتى تحصل على عقد عمل ، أو أهل من القيم أن تقوم الشركة بتوزيع منتجات لا تتسم بالأمان الكامل لمستهلكيها ، هل من القيم أن نحجب بعض المعلومات عن المستهلكين ونعرضهم لشراء لا يحتاجونها بالفعل .

القيم الأخلاقية للسلوك الإدارى :-

القيم الأخلاقية الإدارى هى مجموعة المعايير والمبادئ التى توجه السلوك والقرارات الإدارية ، والت تحدد ما إذا كانت هذه الأنماط السلوكية والقرارات ملائمة أو غير ملائمة من الناحية الأخلاقية .

من هنا نجد أن القيم الأخلاقية للسلوك الإدارى هى تلك القرارات التى تتوافق ليس فقط مع القوانين ولكنها تتوافق أيضاً مع القيم الأخلاقية الأوسع والتي تنتشر على مستوى المجتمع ككل .

هناك العديد من وجهات النظر لدراسة القيم الأخلاقية للسلوك نذكر منها أربعة هى :-

١- المنفعة العامة :-

حيث يعتبر لسلوك الإدارى أخلاق يكون فى اتجاه تحقيق أقصى منفعة لأكبر عدد ممكن من الأفراد من المجتمع .

٢- المنفعة الفردية :-

حيث أن لسلوك الأخلاقى هو تلك في يحقق أفضل منفعة لتفرد على المدى الطويل.

٣- العدالة :-

فالسلوك الأخلاقى هو ذلك السلوك الذى يحقق العدالة والسلوك عند التعامل مع جميع الأفراد .

٤- الحقوق الأخلاقية :-

وتعتبر وجهة النظر هذه أن التمدد الأخلاقى هو الذى يحترم الحقوق الأساسية المشتركة بين كل البشر .

ومن استعراض وجهات النظر لسعة وجد أن وجهة نظر المنفعة العامة تركز على النتائج ، أما وجهة النظر الفردية فتعتمد على تحقيق المنافع الشخصية على المدى الطويل كمبدأ على الرغم من أن الشخص الذى يتجاهل السلوك الأخلاقى فى المدى القصير لا يستعيب أن يحقق ما يريده في المدى الطويل .

أما وجهة نظر الحقوق الأخلاقية لعدالة فمرتبطتان بحقوق الإنسان الأساسية كحقه فى الحياة والحرية القانونية العادلة .

- تطوير سلوكيات واتجاهات .
- تغيير فى أنماط الثقافة الإدارية والعاملة .

٦ – ٤ – ٥ : ثقافة التغيير.. مسئولية من ؟ !

قرأنا عن ذلك القيادى الذى خرج على قومه يوماً بأفكار تخالف أفكارهم التى اعتداوها ردحا من الزمن ، ولما أظهر له البعض دهشهم من هذا التغيير قال : وهل يبقى

الإنسان عل ذات الأفكار لا يغير ولا يتغير ؟ ! ولا أحسن أحد يختلف علـى أن التغييـر ضرورة حتمية لتطور المجتمع الإنسانى وقيام الإنسان بمهمته التى من أجلها – مع العبادة – قد خلق وهى عمارة الأرض وترقيتها إلى قيام الساعة وما يستتبعه ذلك مـن مداومـة النظر فى الحاضر ومراجعته ، والانطلاق منه إلى عالم الغد على أساس تنمية الإيجابيات ومعالجة السلبيات ، والإفادة من ثمار الفكر الإنسانى المتجدد والخصوصية لكل جماعـة إنسانية وإذا كان التغيير منوطا به تطوير والتقدم والترقية فإنه لا بد أن يكـون تغييـراً حقيقياً فى لمضامين وفى العمق ونحو الأفضل لا فى المظاهر والشكليات التى لا طائـل تحتها ولا فائدة ترتجى منها.

وقد ضرب الله لنا مثلين للتغيير وإن كانا فيما يتعلق بعلاقة العبد بربـه، طاعـة ومعصية وثوابا وعقابا فإنهما ينسحبان فى ظنى – على تغيير أنسانى من حيـث وجهتـه نحو الأفضل أو الأسوأ نحو الخير والشر ، ون حيث ما يترتب على كل منهما من نتـائج فقوله تعالى فى سورة الأنفال قال تعالى: (ذَلِكَ بِأَنَّ اللّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّراً نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمْ) [سورة: الأنفال – الآية: ٥٣] إنما يدل على لون أسود من ألوان التغيير نحو الأسوأ ، وما يرتبه من تدن ووبال ، أما قوله جل وعلا فى سورة الرعد قال تعالى: (إِنَّ اللّهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنْفُسِهِمْ) [سورة: الرعد – الآية: ١١] فقد روى على بن أبى طالب – ﷺ ، عن رسول الله – ﷺ – فى تفسيره " قال الرب وعزتى وجلالى وارتفاعى فوق عرشى ، ما من قرية ولا أهل بيت كانوا على ما كرهـت مـن عصيتى ، ثم تحولوا عنها إلى ما أحببت من طاعتى ، إلا حولت لهم عما يكرهـون مـن عذابى ، إلى ما يحبون من رحمتى " فإذا ما رح السؤال الحتمى ، على من تقع مـسئولية التغير ؟ فإن فى التفسير ما يشير صراحه – بعد ذلك (القرية) – إلى مـسئولية . أهـل البيت) ، أى أن المهمة تبدأ من الخلية الأولى المجتمع (الأسرة) ثم تتداح دوائرها حتـى يصل إلى القمة ، من خلال حركة (فكرية) تقود لمجتمع عبر منافذ الخطاب الموجه الرأى العام وللسلطة معاً، وعلى كل منهما أن يتبنى دوره بشجاعة وجدية فى التغيير ، وهذا هو الضمان الوحيد للإصلاح الذى يمنح الأمة كل الفرص لمواكبة العصر ، والسير فـى ركاب الأمم الناهضة ، ويحفظها – فى الوقت ذاته – هويتها وخصوصيتها .

أما أن يأتينا – من خارجنا – من يقم إلينا (وصفة سحرية) للمشروع الإصلاحى طبقاً لثقافته الخالصة ، ودون النظر إلى خصوصيتنا ، مستهدفا من وراء ذلـك مـآرب

تتأرجح ما بين الإخفاء والإعلان ، فتلك نكبة أرجو ألا ترزأ بها أمتى ، إذا ما تقاعست عن أعمال فكرها المجمعى (المستنير) للخروج بمشروع إصلاحي عربي خالص يفيد من كل الدنيا ، ولكن يبقى في الثوب العربي الأصيل، ويحفظ هوية أمه لها ما لها من تاريخ في كل المجالات ربما يستطيعه جيل التغيير من إضافة – خاصة في مجال لتطوير الفكرى والتقنى – لاستنهاض الدور القديم للأمة في الحضارة الإنسانية .

ولعل المأزق العربي لراهن هو ما دفع مؤسسة الفكر العربي إلى تخصيص مؤتمرها السنوى الثالث (مراكش ١ – ٤ ديسمبر) لبحث الخيارين المطروحين أمام الأمة تحت عنوان " العرب بين ثقافة التغيير وتغيير الثقافة " .

وإن كنت قد استعرضت – فيما سلف – اجتهادى المتواضع فى المسألة ، فإن أبحاث المؤتمر وجلساته ونداوته وحواراته ، التي تزخر بنخب العقول العربية والعالمية ، مطلوب منها أن تقدم الإجابة الشافية على سؤال المحور الأول للمؤتمر " لماذا ثقافة التغيير " ؟ ثم تتبنى فى المحور الثانى بحث " نماذج التغيير عند العرب وغيرهم " ويدخل المحور الثالث إلي مرحلة الفعل فيناقش منهج التغيير آلياته ، وأخيراً يضع المحور الرابع رؤية للمستقبل العربي في ظل ثقافة التغيير .

ونعرف جميعاً أن العقل العربى الآن أمام تحد خطير وقد يشكو البعض من حجر الرأى فى هذا الوقت العصيب ، لكن مثل هذا المؤتمر علي منبر حر للرأى – كما تعلن المؤسسة المنظمة – يمثل فرصة سانحة ومحسوبة لذلك العقل ، وعليه أن ينتهزها بكل الإخلاص والجدية.

وفى النهاية ينبغى أن أشير إلى واحد من هموم الثقافة العربية، يتمثل ف فقدان التنسيق بين الأقطار أثناء التخطيط لفعالياتها الفكرية والثقافية ، فنجد عدة مؤتمرات متزامنة فى القاهرة وصنعاء والكويت ومراكش وربما في غيرها مما يشتت الفكر العربى بين أكثر من مناسبة أفلا يمكن للجامعة العربية ، التي نجحت في تجميع معظم لعرب في فرانكفورت ، أن تلعب دوراً في لتنسيق لهذه المؤتمرات والمنتديات العربية ؟!

معادلات " ثقافة التغيير " بين العرب والغرب

لقد عقدت مؤتمرات عديدة حول العقل الغربي والعقل العربي وذلك فيما يتعلق بمعادلات ثقافية التغيير الإيجابى – بما يوضح ثقافة التغيير ، تغيير الثقافة بما يرصد التيارات الموجودة على الساحة الدولة والإقليمية والمحلية بما يوضح حدود الثقافات

والديان ودور وسائل الأعلام ورصد تلك المعادلات من خلال تجنب وضبط السلبيات تنظيم القدرات وهذه المعادلات هي :-

المعادلة الأولى : معادلة امتصاص صدمات الحرب النفسية لشرسة الموجهة ضد العالم العربي والإسلامي ، دون فقدان بوصلة التحرك الإيجابي الفعال والممكن خاصة على صعيد التفاعلات الإعلامية الأكاديمية المؤثرة .

بمعنى أنه لا ينبغي أن نقف على مربعات جلد الذات واليأس والإحباط والاندهاش وهنا تقول – أنه وبالرغم من وجود من عبر عن التحرك الإيجابي والدخول تصورات لحلول المشكلات التي نواجهها في العالم العربي – إلا أن حالة الاحتقسان والانـدهاش وتصوير المحبط كانت شائعة في كثير من تفاعلات مؤتمر مراكش ، على سبيل المثال لا الحصر ، كان هناك عدة أبحاث عن تفاعلات الأعلام مثلاً في ظل الأزمة القائمة بين العالم العربي الإسلامي والغرب ، تعدد فقط حجم الصعوبات البالغة للتعامل مع آلة الأعلام الغربية الكبيرة والسؤال . وما الجيد في هذا ؟ هنا أرى أن الحالة النفسية قد أثرت سلبا على فكر الفعل الإيجابي والرؤية الأكثر وصفة بإحباط ، وهنا استدعى فاعليات مؤتمر برلين حيث أن منظمية من أوساط " آلة الأعلام الغربي " وهنا رأيت من خلال مشاركتي أن هناك قطعات من داخل هذا الأعلام الغربي تسعى إلى أحداث قدر كبير من التوازن وتجنيب المعلومات الخاطئة من هنا كان البحث الذي تقدمت به عن " روية تقنية لتفاعلات الأعلام الغربي من منظور تفاوضي الترحيب وهنا اقترح ما يلي على مؤسسة الفكر ، كذلك على الجامعة العربية والمؤسسات العربية المماثلة .

١- فتح مزيد من الفرص للتعامل من المساحات المهجورة للتفاوض الإيجابي داخل عمق الآلة الإعلامية الغربية ، صحيح أن الأمر تكتنفه مصاعب عديدة والفرصة التي رأيتها ينبغي تكرارها واستمرارها وأن تكون فاعلين في ذلك غير منتظرين أو محبطين فقط ، ولهذا الحديث بقية .

٢- هناك إعلام غربي انتقدته بوصفي له بأنه " علام القائمة " أي أنه بوصفي له بأنه " أعلام القائمة " أي أنه حتى الخبراء الذين يتحدثون عن العرب الذين نتحفظ كثيراً على آرائهم والسؤال المحوري هنا : هل قمنا بإعداد قائمة من المدربين والمتمرسين على التعامل مع الإعلام الغربي والممثلين لحقيقة واقعنا بعيداً عن زيف المزيفين عن

قصد أو جهل ، وهل خاطبنا مسئولى الإعلام الغربى الذين قد يبحث بعضهم عن آراء من العالم العربى الإسلامى فلا يجدون فيتصرفون بطريقتهم ؟

٣- هل قمنا بجذب لفاعليات الأعلام الغربى الأكثر توازناً وبالرد على ما يشير أولاً بأول وأن نستغل ما يتاح فى هذا الصدد بالمدربين المتمكنين أم لا ؟ الإجابة بالنفى والكلام هنا يتسع للمزيد .

٤- هل قمنا بتفعيل ما نملك من إعلام لجعله مؤثراً ومتواصلاً مع العالم بحق ؟ الواقع أن لدى الدول العربية مكاتب إعلامية بسفاراتها أكثر مما تملكه أمريكا، فأمريكا لها ١٨٠ إلى ٢٠٠ سفارة ومكتب أعلامى ونحن العب لدينا ما يقرب من ٤٨٠٠ مكتب اعلامى بأطقمها وميزانياتها . فهل وضعنا الشخص المناسب ؟ وهل فعلنا قدراته أم أنهم فى السفارات قابعون ساكنون يرضون القليل أو حتى عدمه ؟!

كذلك أصبح لدى العرب ما يزيد على الـــ ١٥٠ قناة فضائية فى أقل التقديرات . فكم من لصراخ والأداء السلبى وكم ساعات من البث المؤثر باللغات المختلفة الذى قد نتمكن فيه من إرسال رسالتنا ودعوة الكثيرين في الغرب من ذوى العقول المنصفة لبناء حركة دولية إيجابية بعيدا عن الخلل الراهن فى العلاقات الدولية .

إذا كان ما نتعرض له من هجمات نفسية شرسة ، يأتى من الأعلام الغربى ومن باحثين غربيين أى أن قوة الأعلام وقوة البحث العلمى أصبحت من أدوات إدارة هذه الأزمة الممتدة فما هى خطة التحرك العربى فى هذا الشأن ؟! وما الأبحاث التى ينبغى رصدها ومناظرتها علميا لدى قائمة طويلة سيكون لها سياق تفصيلى أخر ! .. ولكن الإجابة لا تزال بالنفى ومع الأسف فقد خلت ساحة مؤتمر مراكش الفكر العربى وغيرها أن ترصد بالأبحاث التى تحتاج إلى مناظرتها وألا تخلو ساحات المؤتمر المقبلة من جلسات تسمى "مناظرة بحث " لتدشين التحرك الإيجابى فى هذا المضمار لصالح تفاعلات أفضل ما بين العقل العربى والعقل الغربى بعيداً عن الاستقطاب وحالات العداء الراهن .

خلاصة القول فى إطار هذه المعادلة الأولى يتمثل فى أننا بحاجة إلى الفعل السريع والدقيق على صعيدى التفاعلات الإعلامية والأكاديمية ولدينا طاقات كبيرة ولكنها لا تزال معطلة وغير مفعلة مع كل الأسف وليس من سبيل غلا من خلال مراكز مؤسسات البحث والفكر فهل نحن متحركون ؟! .

المعادلة الثانية : وتتمثل في السؤال التالي .

كيف نوقف حالة الإهدار المستمر للوقف والطاقات والتخلى عن " التسحلف " القائم فى مواجهة قطارات فائقة السرعة ؟!

ظواهر الإهدار وعدم استغلال الوقت بشكل حاسم لصالح أجندة محددة نوجز لها فى عدة نماذج من أهمها : نموذج استخدام عناوين واسعة المدى مثل " ثقافة التغيير " وتغيير الثقافة " فكلمة " ثقافة " لها أكثر من أربعمائة تعريف ، وهنا نرى تفاعلات القناة المفتوحة ، ونرى " مراوح الرمال " كما أن عنوان " العرب بين ثقافة التغيير وتغيير الثقافة " الذى وضع على أساس أننا مع التغيير الإيجابى للثقافة ولسنا مع " تغيير الثقافة " بأجندات الخارج ، فهذا تفسر يبدو معقولاً ولكنه ينتمى إلى عقلية الثنائيات الاطلاقية ، أليس من حقنا " تغيير ثقافة الروتين " و " ثقافة الفساد " وثقافة الإيقاع البطئ بما لا تحتمله الأمور ، وثقافة الشخصانية والشخص الوحيد الأوحد الذى بدونه تنهار مصالح العباد والبلاد ! .

المعادلة الثالثة : معادلة المستقبل والمستقبليات .

تحدث كثير من المؤتمرين فى مؤتمر مراكش عن لمستقبل بشكل " أن وأخواتها " وليس بأسلوب " كيف وأخواتها " المطلوب فالتجربة العربية فى الحديث عن المستقبل ثرية من حيث الكلام فقط وهى بحاجة إلى الفكر العلمى التقنى إلى جانب الفكر الاستراتيجى واستخدام منابع علمية صارمة للاشتباك الانتقائى المستمر مع أولويات العمل العربى الإسلامى فى الظروف الراهنة ، وليس من مؤتمر سوى إلأى مؤتمر أخر، بل لا بد من فرق عمل تشتبك مع محاور موضوعات محددة وتضع السيناريوهات وتقوم بالتحديث المستمر لهذه السيناريوهات ورصد خواصها من أجل التدخل الإيجابى المستمر أيضاً لتفعيل سيناريو ما وإحباط أخر غير مرغوب فيه ، والأمر بحاجة إلى مناقشة المشروعات الدولية الكبرى لاستشراف المستقبلات من أصحاب الخبرات الحقيقية فى هذا المجال الحيوى .

المعادلة الرابعة : معادلة التعامل مع تحدى التواصل عبر الثقافات .

لم تحظ برامج ودراسات التواصل والتفاوض عبر الثقافات منظور علوم اللغويات التمازجية الحديثة التى أصبحت تدرس فى العديد من التخصصات فى العالم بأى اهتمام حقيقى يذكر فى التعليم والإعلام العربى وفى مراكز أبحاثنا وبالطبع كان من المتوقع

والطبيعي أن يخلو مؤتمر مراكش وغيره من التناول لهذا البعد الحيوى فبدون هذا البعد لا يمكن التحدث عن " المشترك الثقافي " فقد تردد مصطلح المشترك أو القواسم الثقافية فـــى فاعليات مؤتمر مراكش ، كما لو كنا نتحدث عن " المشترك الكهربائي الذى نضعه فـــى كبس الكهرباء فينتهى الأمر عند هذا الحد ، وفى الحقيقة تعتبر عملية صناعة الأرضـــية من اصعب الأمور وتحتاج إلى أدوات ونماذج عديدة من التفاوض والتواصل عبر الثقافات لإدارة الاختلافات والاجندات المتصارعة سواء بين أصحاب العقول المنـــصفة أو غيـــر المنصفة والأمر بحاجة إلى تفاصيل فى سياق أخر .

ثمة سجال دار ، ولا يزال حول ضرورة وكيفية تغيير المجتمعات العربية وذلـــك بين تيارين أساسيين اتفقا حول ضرورة التغيير واختلفا حول كيفية إذ انطلـــق الأول مـــن أولوية الحركة الذاتية فى دفع ديناميكية التغيير قبل أن يقوم (الغرب الأوروامريكى) بها ، وذلك حسب تشخيص لركود ببنية مجتمعاتنا العربية ، بينما أنطلق الثانى مـــن أولويـــة توقيف الضغوط الخارجية كمدخل لاطلاق هذه الديناميكية وذلك حسب تشخيص نقـــيض يبرر هذا الركود بكثافة ضغوط الغرب وإسرائيل عليها فى القرنين الماضيين .

وهذا الجدل ليس جديداً على الثقافة العربية ، بل هو تكرار لسجلات فكرية نظرية لم تتوقف ولم تحسم أيضاً من قبل الثقافة العربية منذ وعى أهلوهـــا ومبـــدعوها بحقيقـــة تخلفهم ، وبضرورة تجددهم ومنذ إدراك هؤلاء الحقيقة الملتبسة للغرب المثال الذى طرق أبوابهم قبل القرنين بمطبعته ومدفعه على السواء ، ما يعنى أن القضية الحقيقية لهذا الجدل تظل هى معضلة الفكر العربى مع الحداثة ، تلك التى أعاقت قدرتنا عل لتكيف مع العصر كله وليس واقعة احتلال العراق فقط.

ذلك أن الانتقال من الروح التقليدية إلى الروح الحديثة لم يكن مجرد عبـــور مـــن ضفة معرفية زاخرة بمناهج وتيارات ومدارس فى العلم والفكر والأدب إلى أخرى نقيضه فى مناهجها وتياراتها ومدارسها ؛ بل كان على وجه الدقة تحولاً جذرياً كاملاً فى رؤيـــة الوجود وكل ما يتفرع منها من قواعد نظر وآليات عمل وتقاليد ممارسة ؛ هـــو قطعيـــة تاريخية مع الماضى البشرى فى اعمق خصائصه وجواهره ومنطلقاته المؤسسة ، وبينما عجزت الآمة " الحضارة العربية " عن تطوير رؤية حديثة للوجود ، فإنها ظلت مطالبـــة بدفع ثمن هذا العجز على شتى الأصعدة حتى اليوم ، وفى اعتقادنا أن عاملين أساسيين قد دفعا نحو ذلك التكيف التاريخى السلبى .

الأول : غياب العرب عن حركة الكشوف الجغرافية بما يمثله من تغيـــر عميـــق لصورة الغرب الذهنية عن العالم القديم الذى ساهم فى إطلاق ديناميكيـــة التحـــول نحـــو الحداثة ، فالعقل الغربى إذا شهد تحطم الجغرافيا العالمية بإيقاع خطواته هو نفـــسه ، قـــد شعر بقدرته على تحطيم أو تكسير التاريخ أى أبنيته وتقاليده ورموزه وإلهاماته الموروثة وعلى إعادة بنائه بشكل مغاير خاصة تاريخه الوسيط الذى ارتبط بتركيـــب ة اجتماعيـــة وسياسية واقتصادية تقوم على نوع من القطاع شاركت فيه السلطة المـــستبدة والكنيـــسة الكاثوليكية بادعاء الحق الإلهى المقدس فى حكم الشعوب .

وأما الثانى : فهو هامشية الدور العربى فى ظاهرة العلم الحديث فقد اســـهم فـــى قدرة الغرب على نقد تاريخه الوسيط بالذات امتلاكه المتنامى لناصية العلم الطبيعى فـــى منهاجيه ذلك العلم الذى يصوغ ، ربما وحده نمطا من النشاط الفكرى العقلانى المتمـــايز جذريا عن تلك الأنشطة الفكرية التي تلهمها الأديان والفلسفات الكبـــرى المتراكمـــة فـــى التاريخ والتى تبقى نمطا من التفكير يركز أما على التيار الـــشعورى البـــاطنى للإنـــسان يخاطب حياته الروحية ، وأما على علاقته بالبشر الآخرين فى مجتمعـــه أو المجتمعـــات الأخرى ، وبالأحرى على الفضاء الاجتماعى السياسى ، وذلك بعكس العلم الحديث خاصة فى تطوراته اللاحقة على شكية ديكارت وتجريبية بيكون ، والتى قامت بالأســـاس علـــى عناق بين الرياضيات والفيزياء وأنتجت فى النهاية عبر اشـــتقاقها لمعـــادلات منـــضبطة وقوانين دقيقة نسقا معرفيا كاملاً يبحث فـــى الوســـائل والأشـــياء ، وراكمـــت المنـــاهج والنظريات المطلوبة لملء الفراغ الممتد بين الإنسان ولكون واللازمة لاقتحـــام الطبيعـــة والكشف عن جوهرها فهما لها وتوظيفا لقوانينها ، وهو المر الذى نقل الوعى الغربى إلى فضاء جديد عقلانى موضوعى مادى ، مكنه من طرح أسئلة جديدة تماماً وأكثر جذرية ، نالت من جوهر النشاط الفكرى القديم وأدت فى النهاية لقصر الدين على المجال الروحى للإنسان وقادت فى النهاية إلى جدل وحضور الديمقراطية البيرالية .

والعكس تماماً لهذين التطورين كان على مستوى الحضارة العربية ، إذ لم يحـــدث أن شارك العرب فى حركة الكشوف الجغرافية من حولهم فظلوا داخل إطـــار الـــصورة الذهنية للعالم القديم على كمونها وسكونيتها ومحدوديتها وغموضها كما أنهم ظلوا بعيـــدين عن امتلاك ناصية العلوم الطبيعية وبالذات منهاجيتها التجريبية مما أثر ضعفا شديداً فـــى نسق الثقافة العلمية الذى يبدو تجليا لظاهرة العلم الحـــديث لـــيس فقـــط كمحتـــوى : أى

كمجموع ظواهر يتوافر عليها طلاب العلم للفحص والدراسة وإنما كمنهاجيه ، أى كمبادئ تنظيم وتصوغ طرائق التفكير في هذه الظواهر وتحدد من ثم مدى استعداد الناس للاعتبار بقيم الجد والاجتهاد ومراكمة الخبرة المهنية والتدريبية واختزان الكفاءات والمهارات البحثية والتنظيمية ، ثم تقنينها في مؤسسات وأبنية تنشرها فى المجتمع وتحفظها فى الأجيال المتعاقبة دون انقطاع كامل أو تقلب شديد على النحو الذى يخلق نوعا من الوعى الرصين الذى يخلو تدريجياً من العاطفية والذاتية المفرطة ويكتسب تدرجياً عقلانية وموضوعية تسمح بالتجانس والاستمرارية والقدرة على التكيف الهادئ والاستيعاب الآمن للمعارف ووجهات النظر والآراء الجديدة دون تقلصات شديدة فضلاً عن قدرته على إنتاج واستخدام وتبادل التقنية الحديثة وإدارة وسائلها ومعطياتها برشادة ما أبقى الوعى العربى عاجزاً عن إنجاز القطيعة التاريخية مع كتلة العصر الوسيط وفي هذا السياق كان من الصعب على المجتمعات العربية أن تطرح على تاريخها أسئلة حضارية كبرى وجذرية ، ولذلك بقى نمط أدراك العلم كما هو موروث تقريباً من القرون الوسطى لزاهرة فى السياق العرب مهيمنا حتى القرن التاسع عشر سواء فيما يتعلق بموقع الذين في النشاط الفكرى ، أو ما يتعلق بأشكال تنظيم المجتمع ، وإدراك العالم السياسى وبينما كان الأول مقبولاً نتيجة لتميز إطاره الإسلامى بغياب نزعة التقديس عن المؤسسات الدينية التى اكتسبتها فى النمط الغربى الوسيط ، فإن الثانى أى تنظيم المجتمع وإدراك العالم السياسى والذى استمر حول الأشكال التقليدية للعصور الوسطى العربية قد أوصل هذه المجتمعات إلى درجة الجمود .

وكان من نتيجة ذلك اختفاء الدوافع الداخلية للتغيير فلم تصدر كل محاولات النهوض فى العصر الحديث عن حركة ذاتية لتجربة تاريخية تتطور بثقة واستقلال فى أفق تاريخى مفتوح ، وإنما عن شعور عميق بالخوف من العالم الحديث ومحاولة تقليد صورته الغربية الزاهية النهائية وفقا لرؤية الحاكم الفرد أو على الأكثر النخبة القائمة بعملية التغيير ، وهو المر الذى جعل كل تجربة شبه جزيرة منعزلة عن سابقتها وتاليتها ، وحرم مجتمعاتنا من خبرة التراكم وحال دون امتلاكها لتجربة حديثة ومستقلة ومتصلة فى لنهضة والتقدم ، ولأن الرغبة فى التغيير تحركت بإلهام دوافع صورة خارجية فلم يكن أمام مجتمعاتنا العربية سوى التوفيقية كصيغة ثقافية تقيها الشعور بالاغتراب إزاء عالم لا تستطيع الانتصار فيه، ولا تستطيع الانسحاب منه فى الوقت نفسه .

غير أن الصيغة " التوفيقية " نفسها قد انحرفت تلقائيا إلى " التلفيقية " التى قـادت بدورها إلى الركود طيلة القرنين الماضيين كنتيجة منطقية للسياق الدفاعى الذى مورست فيه ، ذلك أن التوفيقية كعملية تركيب تبدو بحاجة ربما أكثر من الممارسة العادية التلقائية إلى إرادة قادرة على ممارسة الاختيار بحسم وحزم وإلى رؤية شفافة ناصعة تسمح بوضع هذه الاختيارات موضع التجربة العملية كما يسمح بإعادة فحص هذه التجارب فى الواقـع المعيش قبل إعادة مراجعتها وتنقيحها عبر عملية تغذية استرجاعية من الواقع إلى الفكـر وجميعها متطلبات ربما لم تتوافر للمجتمعات العربية التى لم يسمح لها هجـوم الحداثـة بحرية الاقتراب منها لاكتشاف منطقها وتجربتها وتمثلها بطرائقها لمختلفة وعبر عمليـات تثاقف خاصة ، تتطلب منها تحويرات في انساقها الموروثة التى تتطلب بدورها وقتا طويلاً ليتم تغييرها التدريجي البطئ ولكن السلمى الهادئ ، كمـا تتطلـب غيـاب الأمـلاءات الخارجية حتى تشعر بأنها تتحول فى اتجاه ما يصلح شأنها ، ويجمل مستقبلها هوليس مـا يحقق مصالح أو يلبى أهواء الآخرين فينتقص ذلك من كرامتها ويـدفها إلـى الـرفض والمقاومة على منوال ما يجرى الآن من ضغوط واحتلالات تسد أفق التغيير وتعطله ومن ثم وإن كان غير كاف لاستعادة المسار وإن كان غير كاف لاستعادة المسار العام للنهضة العربية كملية تغيير عقلانى بنيوى دائم ومتصاعد ومستقل .

فالتغيير إذن ليس مجرد اختيار أو مطلب بل هو حقيقة واقعة وجارية ومتـسارعة على كل نواحى الحياة المصرية الإقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمنية ، بحيث تعيـد تشكيلها هيكياً ووظيفياً وليس دائماً فى اتجاه إيجابى.

فالسؤال الصحيح إذن ليس هو قبول التغيير ولكن السؤال الحقيقى هو ما هو قـدر احساسنا بخطورة المتغيرات الجارية والحاح الضرورة لإدارة اسـتيعاب وتوجيـه هـذا المتغير تفادياً لأكبر قدر من سلبياته وتعظيماً لكل فرص إيجابياته ؟

وقد يبدو أن هذه المقولة من البديهات الصارخة ، ولكن عيب البديهيات أنها خلال التعامل مع التفاصيل والتشابكات والتناقضات كثيراً ما تضيع اليـديهيات ممـا ينحـرف بالجهد كلعه عن حقيقية أغراضه ومرامية وما فى ذلك من خطورة بالغة بانفلات مـسار التغيير وتضاعف سلبياته وإهدار فرصه .

ولعل غياب مفهوم واضح عن كنه التغيير المنشود ومبرراته وإهدافه هـو الـذى أشاع هذا القدر من البلبلة ، وعاد بالكثيرين إلى المفهوم التقليدى القبلى المـوروث عـن

التغيير وهو تغيير الأفراد أو العلاقات فى الحدود المتاحة وهو مفهوم تتبناه بـالطبع كـل الفئات المتنفعة بعدم التغيير علماً بأن الأمل والتطلع للتغيير كيفما كان مفهومه هو كل مـا بقى من دواعى الثقة والتفائل للجماهير ومن الخطورة البالغة سلب دواعى الثقة والتفـاؤل من الجماهير فى مرحلة تتكالب عليها دواعى التوجس واليـأس خاصـة وأن العـارفين يعملون أن دواعى هذا اليأس والقنوط ليس لها حلول سريعة ولا ميسرة ومن ثـم فهـى ترتكز على ثقة وتطلع المعانين إلى أقصى حد ممكن وعلى أطول امتداد .

ومن ثم يصبح التوافق عند تحديد قومي مشترك لكن التغيير المطلـوب ضـرورة ليست تنموية قط بل سياسية وقومية أيضاً .

والأمر ليس معقداً أو صعب المنال فكل كا علينا هو التعامل الموضوعي والكسب من الخبرة العالمية المعاصرة في التعامل مع هذا التحديد ودون تـشتيت انتبـاه القـارئ بالدخول إلى الأسس النظرية والعلمية هذا التوجه نركز على إعطاء تعريـف مختـصر ومركز عن كنه التغيير المنشود فى الأوضاع الحالية وفى عالمنا المعاصر .

فالتغيير المنشود كنهه استيعاب التعديلات والمتغيرات التى طرأت على المجتمـع واعادة صياغة هياكله وتلك المتوقعة والمترقبة في المستقبل القريب، واللازمة لتوقي أكبر قدر من سلبياتها وتعظيم أكبر قدر من ايجابياتها ورفع الكفاءة إلى أقصى حد للتعامل مـع أيقاعها المستمر والمتصاعد .

ومن هنا نرى أن المفهوم القبلي السائد فى العالم العربي عن احتجاز مفهوم التغيير فى إطار ضيق لا يتعدى مستوى معين من الأفراد والعلاقات " وهو ما تـزداد صـعوبة ممارسته على أى حال حتى فى هذا الحيز الضيق لأنه استنفد احتمالاته وجدواه " لا تمتد إلى احتياجات التغيير الجارى والحتمى بصفة محلة فهنا المطلوب هو التعامل مع ملاءمة نظام وهياكل وظائف منظومية قادرة على استيعاب تحديات جسمية قائمة ومتوقعة تمـس كيان المجتمع فى أعماقه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية والثقافية وللتغيير إذن وظيفة أساسية محددة هو تأمين كيان المجتمع الجديد إلزامـاً ولـيس اختيـاراً باعبـاده الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية والثقافية .

ومن هنا يمكن تحديد بعض خصائصه أولاها الشمول وثانيتهـا العمـق وثالثتهـا التكامل ورابعتها التراكم وخامستها الامتداد المساحي والزمني وسادستها الفاعلية والجدية، ولا يصح اطلاقاً انعكاساً للظروف الصعبة التى نمر بها ويمر بها العالم أن نتخوف مـن

حساسية المهمة فقد مارستها دول كثيرة قبلنا بدرجات متفاوته من النجاح وعلى رأسها مجموعة الصين بخمس سكان العالم وتراث عميق من الجمود والمركزية وتحقق نجاحات باهرة ولا نغفل أن نعترف أن مسار التصدى لهذه التحديات لم يكن دائماً سهلاً وممهداً بل تعتريه العقبات والمصاعب ولكنها دائماً لم تعطل استكمال المسار وتجاهد أمريكا اللاتينية للحاق به .

ولا أظن فى مصر – حاكمين ومحكومين – من لا يدرك أنه إن أجلا أو عاجلاً لابد من استيعاب المتغيرات بعيدة الغور الت هزت الكيان القومى الموروث والعالم المحيط به ولكن يبقى التخوف الذى يصاحب كل تغيير وهو التخوف من المجهول باعباته غير المرئية والاطمئنان إلى الواقع المعلوم بمشاكله وأزماته وعقمه .

وهو تخوف معذور ولكنه غير مفهوم لأن التغيير واقع وجار ومعلوم سرعة ايقاعه فى المستقبل ولن تجدى محاولة إخفائه تحت ستارة من التجميلات والمطلفات والخشية هى يجب أن تكون ليست من استيعابه وإدارته بارادة ووعى وإدراك ولكن بتركه حتى يفرض انفجاره أو يستغل من غير الأصدقاء للانفلات من كل إمكانيات الاستعياب والإدارة البناءة .

وفى مجال التعامل مع التغيير وإدارته لابد أن نتعرض لبعد حساس ولكنه خطير لشيوعه فى الشرق الأوسط وهو عقيدة الوصاية الراسخة فى جذور التعامل والكيانات فى المنطقة سواء كانت قبلية أو وراثية أو رأسية أو عقائدية وكلها كانت من أسباب شلل التغيير وأشاعة الجمود الذى أصبح الصياغة المشهورة عن هذه المجتمعات داخليا وعالميا.

ومن حسن الطالع أن هناك مظاهر متناثرة فى أنحاء الشرق الأوسط على بداية الوعى لعدم جدوى أو حتى إمكانية استمرار هذه الخاصية الموروثة ولحسن الطالع الأوصياء والموصى عليهم يبدوا أنهم يشتركون فى هذا الوعى بدرجات نأمل أن تكون متصاعدة ومتكاملة .

ومن الواضح إن إدارة التغير ستقتضى تنمية وشيوع هذا الوعى وقبول مسئولياته وتبعاته حتى تضمن أن التغيير وإدارته للترشيد والتصويب وملاحقة متغيرات المكان والعصر وليس انقلابا أو انفلاتا من الانتظام .

ولست فى حاجة إلى اعادة تعدد نواحى المتغيرات الجذرية التى اجتاحت المجتمع المصرى وكذلك الإقليم والعالم الذى نعيش فيه ، فوسائل الإعلام والمؤتمرات والندوات والأحزاب لها سنون تقلب الرأى وترده بل يتعالى صراخها حول عمق هذه التغييرات ومخاطر تداعياتها ولن يزيد ترديدنا الأمور بيانا أو وضوحا ولا أن توزع الاتهامات على مؤسسات وقوى داخلية وخارجية ولكن الأكثر الحاحا هو تقييم صادق لحجم هذه التغيرات الجارية تفاديا للمخاطر وانعكاساتها وطرح مخلص لاحتياجات التعديل والترشيد والاستكمال الذى تحتاج الآليات المتاحة لتحمل أعباء إدارة التغيير الواقع والجارى الجسام.

ويلزم للوصول إلى هذا الغرض التعامل مع المجالات الرئيسية للمتغيرات الجارية:

١- الاقتصادية .
٢- الاجتماعية .
٣- الأمنية .
٤- السياسية .
٥- الثقافية ، لأنها فى تكاملها ستحقق اتساع وعمق التغيير المزمع إدارته ومن خلال هذا التقدير لحجم التحدى ووزنه يمكن الاقتراب من تحديد الآليات والتوجهات المناسبة وصولا إلى جدولة الخطوات التراكمية المؤدية إلى الأهداف المرسومة .

الاقتصادية :

تعرضنا فى مقالاتنا السابقة لإدارة التنمية فى مجالات الأزمات الملحة الطارئة وفى مجال الأزمات المزمنة المتوسطة وبينا أنه فى إطار الأولويات المتاحة سنحتاج لدرجة فائقة من الكفاءة فى التعامل مع التشابكات والتناقضات الكامنة فيها فى إطار رؤية قومية شاملة ومتكاملة ولاشك أن توفير هذه الضرورات إضافة للزومها لخدمة هذه الأغراض تمثل مدخلاً سليماً للإدارة التغييرات اللازمة لعلاج الخلل الهيكلى والوظيفى الذى يفرز التحديات الأساسية طويلة المدى مثل عدم كفاية الموارد الاستثمارية وافتقارها إلى كفاءة التوجيه والإدارة وانخفاض الإنتاجية وضعف القيمة المضافة وانخفاض مستوى المعيشة مع ما يتبعه من ركود السوق وتعطيل الطاقة الإنتاجية والبطالة وازدياد الفجوة بين الأغنياء والفقراء مما يخل بالتوازن الاقتصادى والاجتماعى وفجوة الخدمات الكمية .

والنوعية المتضاعفة بالانفجار السكانى وتصاعد الاحتياجات المعاصرة والخلل النقدى ممثلا فى العجز فى لميزان التجارى والموازنة العامة وعدم ثبات سعر الصرف مع آثاره المدمرة على كل القطاعات مضافا إليه خدمة الدين والإسراف المتزايد فى القطاعات العامة والخاصة مع تدهور معدل الادخار .. إلخ .

وكلها أعراض أساسية لتراكمات متغيرات جذرية اجتاحت المجتمع والاقتصاد العالمى وعلاقتنا به على مدى طويل وكلها أعراض متشابكة ومتعددة الأسباب والمؤثرات وكلها غير قابلة للحول الآنية العشوائية والمتناثرة . ومن ثم ففى النهاية سنعود طوعا أو قسرا لإدارة منهجية لتغييرات جذرية هيكلية ووظيفية.

وفى هذا المجال يلعب العجز التكنولوجى دورا حاسماً فى تدعيم القدرة التنافسية ورفع معدل التنمية ودعم كفاءة استخدام الاستثمار وخلل فى الميزان التجارى ولهذا سنفرد مقالا خاصا لهذا العنصر .

ويتميز البعد الاقتصادى بوضع خاص لا يمكن إغفاله فى استقصائنا لأنسب سبل إدارة التغيير .

فقد تمتع هذا البعد باهتمام خاص وتحولات جذرية غيرت معالمه منذ منتصف السبعينيات.

وبصرف النظر عن الانفلات الذى عانى منه فى أولى مراحلة وهو ظاهرة غير فريدة فى مصر بل تكررت فى روسيا وأكثر دولة أوروبا الشرقية فى بداية التحول فإن توجهات وتحولات الداهلية والخارجية منها حفز وتسهيلات مسرفة لجذب رأس المال وفتح السوق المحلية لاستيراد السلع الأجنبية المنافسة والخصخصة التى تراوحت من الاستجابة لمبررات اقتصادية إلى الاستجابة لتأثيرات سياسية للسوق العالمية ومنها الدعم والحماية والتسهيلات للاستثمارات الجديدة بصرف النظر عن جداوها ولكن باهداف تعميرية والدخول فى منظمة التجارة العالمية والشراكة الأوروبية والتى لها انعكاسات بعيدة الأثر على كل القطاعات يتبين الكثير من الدول سلبياتها فى إطار الأزمة الاقتصادية العالمية وزيادة المديونية الداخلية وتخفيض سعر الصرف مما يحمل كافة القطاعات اعباء إضافية ضخمة وإن حمى من الانهيار النقدى إضافة إلى مشاريع قومية عالية التكلفة وأجلة المردود بقصد توسيع الرقعة المستغلة من الصحارى المصرى مثل توشكى وسيناء وقناة السويس والصحراء الغربية .

ولابد أن يستوعب تخطيط إدارة التغيير كل هذه التحولات وتقييم أولوياتها يـؤمن جدواها ويدمجها في رؤية قومية مدمجة ومتكاملة وممتدة ويضمن عنصر التـراكم فـى مسارها بحيث تؤدى إلى نتائج نهائية موقوتة ومحسوبة .

ويمثل ذلك مدخلاً حتمياً ليس فقط لضمان جدوى إدارة التغيير ولكن أيضاً لتحقيق ضرورة المتابعة وإعادة التقييم والتصويب الذى هو أحد العناصر الأساسـية فـى إدارة التغيير .

٦ – ٦ إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية قياس و تقييم للمخاطر و تطوير إستراتيجيات لإدارتها. تتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى و تجنبها و تقليل آثارها السلبية و قبول بعض أو كل تبعاتها. إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية (مثال: الكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت و الدعاوى القضائية) و من جهة أخرى فإن إدارة المخاطر المالية تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات مناسبة بغض النظر عن نوع إدارة المخاطر، فإن جميع المؤسسات وكذلك المجموعات و الشركات لديها فريق مختص بإدارة المخاطر .

في حالة إدارة المخاطر المثالية، تتبع عملية إعطاء الأولويات ، بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة و احتمالية حدوث عالية تعالج أولا بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل و احتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد. عمليا قد تكون هذه العملية صعبة جدا، كما أن الموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية و الخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة و الخسائر العالية قد يتم توليها بشكل سيء.

إدارة المخاطر غير الملموسة تعرف نوع جديد من المخاطر و هي تلك التي تكون احتمالية حدوثها ١٠٠% ولكن يتم تجاهلها من قبل المؤسسة و ذلك بسبب الافتقار لمقدرة التعرف عليها. و مثال على ذلك، مخاطر المعرفة والتي تحدث عند تطبيق معرفة ناقصة. و كذلك مخاطر العلاقات و تحدث عند وجود تعاون غير فعال. إن هذه المخاطر جميعها تقلل بشكل مباشر إنتاجية العاملين في المعرفة و تقلل فعالية الإنفاق و الربح و الخدمة و النوعية و السمعة و نوعية المكاسب.

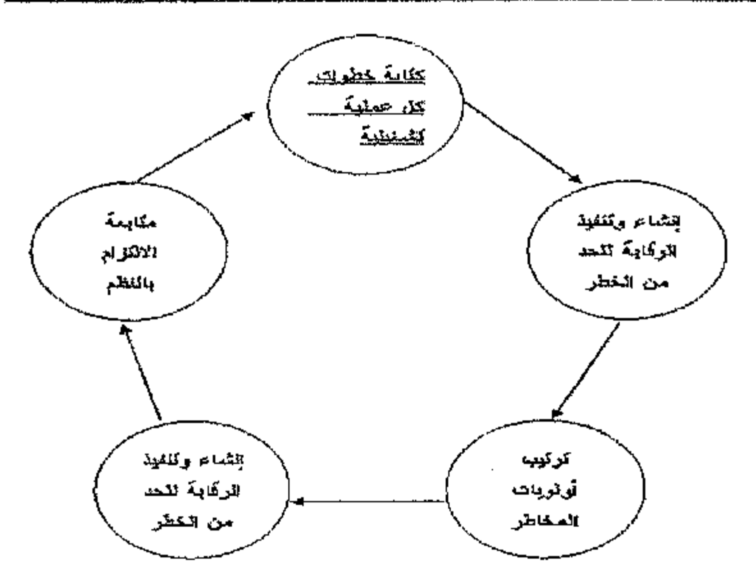
كذلك تواجه إدارة المخاطر صعوبات في تخصيص و توزيع المصادر وهذا يوضح فكرة تكلفة الفرصة حيث أن بعض المصادر التي تنفق على إدارة المخاطر كان من الممكن أن تستغل في نشاطات أكثر ربحا. و مرة أخرى فإن عملية إدارة المخاطر المثالية تقلل الإنفاق في الوقت الذي تقلل فيه النتائج السلبية للمخاطر إلى أقصى حد ممكن.

٦ – ٦ – ١ : خطوات عملية إدارة المخاطر

أولاً – التحضير :

و يتضمن التخطيط للعملية و رسم خريطة نطاق العمل و الأساس الذي سيعتمد في تقييم المخاطر و كذلك تعريف إطار للعملية و أجندة للتحليل كما هو مبين في الشكل أدنا.





ثانياً – تحديد المخاطر:

في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية. المخاطر هي عبارة عن أحداث عند حصولها تؤدي إلى مشاكل و عليه يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها.

عندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها.

الطرق الشائعة للتعرف على المخاطر هي:

- التحديد المعتمد على الأهداف: إن المنظمات و الفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأي حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئيا أو كليا يعتبر خطورة.
- التحديد المعتمد على السيناريو: في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين

القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره و غير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة.

- التحديد المعتمد على التصنيف: و هو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.
- مراجعة المخاطر الشائعة: في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

ثالثاً – التقييم:

بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجرى عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر و احتمالية حدوثها. أحيانا يكون من السهل قياس هذه الكميات و أحيانا أخرى يتعذر قياسها .

صعوبة تقييم المخاطر تكمن في تحديد معدل حدوثها حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست دائما متوفرة. و كذلك فإن تقييم شدة النتائج عادة ما يكون صعب في حالة الموجودات غير المادية .

التعامل مع المخاطر:

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر و تقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية:

- النقل: و هي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر و عادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية. التأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود. و قد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بدفع أقساط التأمين.
- التجنب: و تعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. و مثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية. إن التجنب يبدو حلا لجميع المخاطر و لكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد و الأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.

- التقليص: و تشمل طرق للتقليل من حدة الخسائر الناتجة. و مثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر و ذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.
- القبول (الاحتجاز): و تعني قبول الخسائر عند حدوثها. إن هذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة و التي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها. و تعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب.

رابعاً – وضع الخطة:

و تتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرق التي ستتبع للتعامل مع المخاطر، و كل قرار يجب أن يسجل و يوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب. فعندما يتعلق الأمر بمخاطر تمس صورة سلطة وادي الأردن ككل يجب أن يتخذ القرار من قبل الإدارة العليا أما في حالة القرارات المتعلقة بنظام المعلومات على سبيل المثال فإن مسؤولية القرار تعود إلى مدير تكنولوجيا المعلومات.

على الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية و قابلة للتطبيق من اجل إدارة المخاطر. و كمثال على ذلك يمكن تخفيف مخاطر الفيروسات التي تتعرض لها الكمبيوترات من خلال استخدام برامج مضادة للفيروسات.

خامساً – التنفيذ :

و يتم في هذه المرحلة إتباع الطرق المخطط أن تستخدم في التخفيف من آثار المخاطر. يجب استخدام التأمين في حالة المخاطر التي يمكن نقلها إلى شركة تأمين. و كذلك يتم تجنب المخاطر التي يمكن تجنبها دون التضحية بأهداف السلطة كما و يتم التقليل من المخاطر الأخرى و الباقي يتم الاحتفاظ به.

مراجعة و تقييم الخطة:

تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة فمن خلال الممارسة و الخبرة والخسائر التي تظهر على أرض الواقع تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط و استخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة.

يجب تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط إدارتها بشكل دوري، وذلك يعود للأسباب التالية:

١. من اجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقا إذا ما زالت قابلة للتطبيق و فعالة.

٢. من اجل تقييم مستوى التغييرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل، فمثلا تعتبر المخاطر المعلوماتية مثالا جيدا على بيئة عمل سريعة التغيير.

<u>سادساً – المحددات (المعوقات)</u>

. إذا تم تقييم المخاطر أو ترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب فإن ذلك قد يؤدي إلى تضييع الوقت في التعامل مع المخاطر ذات الخسائر التي من غير المحتمل أن تحدث. و كذلك تمضية وقت طويل في تقييم و إدارة مخاطر غير محتملة يؤدي إلى تشتيت المصادر التي كان من الممكن أن تستغل بشكل مربح أكثر.

إعطاء عمليات إدارة المخاطر أولوية عالية جدا يؤدي إلى إعاقة عمل المؤسسة في إكمال مشاريعها أو حتى المباشرة فيها.

و من المهم أيضا الأخذ بعين الاعتبار حسن التمييز بين الخطورة و الشك.

٦ – ٦ – ٢ : مجالات تطبيق إدارة المخاطر

عندما تطبق إدارة المخاطر في الأمور المالية للسلطة فإنها تعتبر تقنية لقياس ومراقبة والتحكم في المخاطر المالية و التشغيلية كما تظهر في إعداد موازنة السلطة.

إدارة المخاطر على مستوى مؤسسي:

تعرف إدارة المخاطر في هذا المجال على أنها حدث أو ظرف محتمل يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على المؤسسة المعنية من حيث وجودها، مصادرها (سواء موظفين أو رأس مال)، المنتجات أو الخدمات، أو زبائن السلطة، كما و قد يكون هناك تأثير على المجتمع و البيئة المحيطة.

و كذلك لكل خطر محتمل يمكن أن يكون هناك خطة مصاغة مسبقا للتعامل مع نتائجه الممكنة (و ذلك لتأكيد حالة الطوارئ في حال أصبح الخطر مسؤولية قانونية).

٦ – ٦ – ٣ : نشاطات إدارة المخاطر كما تطبق على إدارة المشاريع:

إن إدارة المخاطر تتضمن النشاطات التالية:

- التخطيط لكيفية استخدام إدارة المخاطر في المشروع المعني، يجب أن تتضمن الخطة المهمات و المسؤوليات و النشاطات و كذلك الميزانية.
- تعيين مدير المخاطر – و هو شخص يختلف عن مدير المشروع مهمته التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع – أهم صفاته يجب أن تكون الشكوكية الصحية.
- الاحتفاظ بقاعدة بيانات للمخاطر التي يواجها المشروع أول بأول. و هذه البيانات تشمل: تاريخ البداية، العنوان، وصف مختصر، الاحتمالية و أخيرا الأهمية.
- إيجاد قناة لإرسال التقارير يمكن من خلالها لأعضاء الفريق العاملين في إدارة المخاطر إرسال تقارير تتضمن تنبؤاتهم بأي مخاطر محتملة.
- إعداد خطط للتخفيف من حدة المخاطر التي اختيرت لتعالج بهذه الطريقة. الهدف من هذه الخطط هو وصف كيفية التعامل مع هذه المخاطر و تحديد ماذا و متى و بمن و كيف سيتم تجنب أو تقليص نتائجها في حال أصبحت مسؤولية قانونية.
- إعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها و تلك المخطط لمواجهتها و فعالية نشاطات التخفيف و الجهد المبذول في إدارة المخاطر.

إدارة المخاطر و استمرارية العمل

إن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة أو المؤسسة. كل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليص حدتها بشكل كامل و ذلك ببساطة يعود لوجود عوائق عملية و مالية. لذلك على كل المؤسسات أن تتقبل مستوى معين من الخسائر (مخاطر متبقية).

بينما تستخدم إدارة المخاطر لتفادي الخسائر قدر الإمكان فإن التخطيط لإستمرارية العمل وجدت لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر. و تكمن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث فعلا إن كان هناك وقت كاف لحدوثها. إن إدارة المخاطر و التخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضيهما و لا يجوز فصليهما. فعملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل مثل: (الموجودات، تقييم الأثر، التكلفة المقدرة...الخ) و عليه فإن إدارة المخاطر

تغطي مساحات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية العمل و التي تذهب في معالجتها للمخاطر أبعد من عملية إدارة المخاطر .

٦- ٦ - ٤ : إستراتيجية المخاطر

الاستراتيجية الأولى : موارد بشرية كافية وصالحة للاستخدام

الأهداف الاستراتيجية المؤسسية

الإستراتيجيات

نوع المخاطر

درجة الخطورة

أساليب / طرق المعالجة

زيادة أداء العمل التقليدى وغير التقلدى

متابعة تنفيذ اتفاقيات وبروتوكولات العمل الإقليمية

بيئية - مالية - فنية - سياسية

عالي

- متابعة تنفيذ الاتفاقيات مع دول الجوار لضمان الحصول على الحقوق المائية الكاملة

إعادة تأهيل البني التحتية للمؤسسات الموجودة (الأقسام الإدرارات المديريات الوزارات)

بيئية - فنية - مالية

متوسط

- توفير المخصصات اللازمة للصيانة الوقائية وخاصة لصيانة الأجهزة والمعدات والإمكانيات الرئيسية .

- توفير الخبرات اللازمة ودعمها بالحوافز

- تصميم وتنفيذ أعمال الصيانة الوقائية والإصلاحية للمؤسسات والبني التحتية الخاصة بها

تكنولوجية - مالية

منخفض

- البحث عن مصادر المؤسسة وتقدير الاحتياجات المستقبلية

تطوير مصادر جديدة للمؤسسة

فنية – بيئية – مالية

منخفض

- استخدام الموارد البشرية للتغذية العكسية من خلال الاستمرار بإنشاء مؤسسات واستخدام المهارات الإدارية .

لضمان استخدامها أفضل استخدام

سياسية – إدارية – تشريعية

عالى

- تطبيق نظام المخزون الإدارى في كافة المؤسسات

تحسين نوعية العاملين وضمان ديمومة استعمالها

حماية مصادر المؤسسة من الكوارث البشرية .

فنية – سياسية – بيئية – إدارية – تشريعية

متوسط

- التدريب المستمرة للموارد البشرية – الالتزام بالمواصفات الإدارية المطلوبة

- توفير المخصصات اللازمة لرفع مستوى التنقية في المؤسسات

الاستراتيجية الثاني: موارد بشرية مدارة وموزعة بكفاءة وفعالية

الأهداف الإستراتيجية المؤسسية

الإستراتيجيات

نوع المخاطر

درجة الخطورة

أساليب / طرق المعالجة

تحسين كفاءة النظم والبني التحتية الخاصة بالمؤسسة وضمان ديمومتها

ضمان الحفاظ على نوعية القوى البشرية في أنظمة المؤسسة والتوزيع

فنية – مالية

منخفض

- تأمين المخصصات اللازمة لديمومة استخدام أجهزة المؤسسة بأفضل كفاءة

- تحسين نوعية الموارد البشرية

القياس الكمي لأنظمة المؤسسة والتوزيع

تكنولوجية – بشرية – مالية

منخفض

-المراقبة وتطوير أنظمة المؤسسة

ترشيد استخدامات العاملين

اجتماعية – إدارية – تشريعية – بشرية – مالية

متوسط

- تخفيض الفاقد

- استمرار حملات التوعية بأهمية ترشيد الاستهلاك

زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة المؤسسة

حفز القطاع الخاص للمشاركة في إدارة نظم المؤسسة

اجتماعية – تشريعية

متوسط

- إيجاد التشريعات المناسبة الملائمة لوضع الإدارة لمشاركة فى تنفيذ القرارات

الاستراتيجية الثالث : بناء وظيفة متطورة

الأهداف الاستراتيجية المؤسسية

الإستراتيجيات

نوع المخاطر

درجة الخطورة

أساليب / طرق المعالجة

مخطط شامل لاستعمالات البناء والوظائف

تصنيف خارطة استعمالات البناء والوظيفة

اجتماعية – تكنولوجية – مالية

منخفض

- تأمين المخصصات اللازمة

- الالتزام بالمخطط الهيكلي المعتمد للبناء والوظيفة

زيادة الاستثمار من قبل القطاع الخاص في البناء والوظيفة

تطوير البني التحتية فى المؤسسة

بيئية – فنية – اقتصادية – مالية

متوسط

- تأمين المخصصات اللازمة من اجل تهيئة البني التحتية للعاملين

جذب واستقطاب للعاملين لزيادة الأداء الأدارى

إدارية – بيئية – سياسية – تشريعية

متوسط

- توفير الخدمات بأسعار تشجيعية في المؤسسة

تنظيم وإدارة وحماية المؤسسة

<u>استحداث وتسجيل وتوزيع الوحدات الوظيفية</u>

إدارية – بشرية

منخفض

- استكمال توزيع الوحدات الوظيفية على جميع الأقسام والإدارات المديريات والوزارات
- التنسيق مع الدوار المختلفة بالمؤسسة لإصدار سندات التسجيل

حماية استعمال الموارد البشرية

إدارية – مناخية – بيئية – مالية

متوسط

- تطبيق قانون الإدارة والتنسيق مع وزارة التنمية الإدارية لمعالجة كافة الممارسات الإدارية الخاطئة
- توفير المخصصات لمعالجة الآثار البيئية على سبيل المثال معالجة الفساد الإدارى بالمشاركة فى مواجهتها

اجتماعية – تشريعية – إدارية – مناخية – بيئية – مالية

متوسط

- التنسيق مع وزارة التنمية الإدارية والجهات الأخرى

حماية الموظف الإدارى أو المسئول الإدارى

فنية – جغرافية – اقتصادية –– بيئية – سياسية – مالية

عالى

الاستراتيجية الرابعة

أداء مؤسسي كفؤ وفعّال

الأهداف الاستراتيجية المؤسسية

الإستراتيجيات

نوع المخاطر

درجة الخطورة

أساليب / طرق المعالجة

تمكين السلطة من إنجاز مهمتها الجديدة ضمن إطار قانوني دائم

تأطير العمل عن طريق إعداد أنظمة وتعليمات لتوكيد مستوى الأداء المؤسسي

سياسية – اجتماعية – إدارية – تشريعية

متوسط

- إيجاد هيكل تنظيمي جديد يتناسب مع الأهداف الجديدة للسلطة

رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي

تحديث وتبسيط إجراءات العمل

مالية – تكنولوجية – إدارية – تشريعية

منخفض.

- إنجاز الإجراءات ووضعها موضع التنفيذ

التدريب المستمر لكوادر السلطة

اجتماعية – بشرية – إدارية – مالية

منخفض

- وضع خطة تدريبية لكافة الاختصاصات في السلطة تبين الاحتياجات الحقيقية للتدريب

رفع مستوى رضى متلقي الخدمة

إدارية – إجماعية

منخفض

- الاستمرار في إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيق هدف رضى متلقي الخدمة

تطبيق نظام محاسبي على أساس الاستحقاق

تكنولوجية – مالية – إدارية – تشريعية

متوسط

- توفير المخصصات
- توفير الكادر الفني اللازم لإدارة النظام

تصميم نظم معلومات متطورة وأرشفة للمعلومات

تكنولوجية – بشرية – مالية

متوسط

- تطوير أنظمة المعلومات بشكل مستمر
- توفير المخصصات اللازمة لشراء التكنولوجيا الجديدة
- توفير العدد الكافي من الموظفين ذوي الاختصاص

توفير خطة الإحلال الوظيفي للقيادات الإدارية العليا والإشرافية

اجتماعية – إدارية – تكنولوجية – مالية – بشرية

متوسط

- توفير المخصصات اللازمة لتعيين كوادر جديدة
- التدريب المناسب لهذه الكوادر ضمن الخطة التدريبية

الاستخدام الأمثل للموارد البشرية

تحسين مستوى الكفاءة لدى الموظفين

تكنولوجية – بشرية – مالية

متوسط

- الاستمرار بالتدريب وخاصة مواكبة التكنولوجيا الجديدة

ربط الحوافز بالأداء

تشريعية – إدارية – مالية

متوسط

- بالرغم من عدم وجود حوافز واضحة في نظام الخدمة المدنية ، إلا انه يجب إيجاد الوسائل اللازمة وخاصة فيما يتعلق بالترفيع ، أو المكافآت المعنوية أو المادية حيثما كان ذلك ممكناً

تحسين بيئة العمل

مالية – إجماعية – إدارية

منخفض

- عقد اجتماعات للموظفين مع الإدارة العليا
- عقد لقاءات اجتماعية خارج أوقات العمل للموظفين

تفعيل مبدأ الثواب والعقاب

مالية – اجتماعية – إدارية

متوسط

- الشفافية والعدالة في تطبيق الأنظمة – العدالة فى التعامل مع كافة الموظفين زيادة مستوى الرضى الوظيفي – إيجاد الوسائل المناسبة لموضوع الحوافز والمكافأت

تشريعية – مالية – اجتماعية – إدارية

منخفض

ولهذا فإدارة المخاطر بشكل عام إدارة المخاطر هي عملية قياس و تقييم للمخاطر و تطوير إستراتيجيات لإدارتها. تتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى و تجنبها و تقليل آثارها السلبية و قبول بعض أو كل تبعاتها. إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية (مثال: الكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت و الدعاوى القضائية) و من جهة أخرى فإن إدارة المخاطر المالية تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية. بغض النظر عن نوع إدارة المخاطر، فإن جميع الشركات الكبرى وكذلك المجموعات والشركات الصغرى لديها فريق مختص بإدارة المخاطر. في حالة إدارة المخاطر المثالية،

تتبع عملية إعطاء الأولويات، بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة و احتمالية حدوث عالية تعالج أولا بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل و احتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد. عمليا قد تكون هذه العملية صعبة جدا، كما أن الموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية و الخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة و الخسائر العالية قد يتم توليها بشكل سيء. إدارة المخاطر غير الملموسة تعرف نوع جديد من المخاطر وهي تلك التي تكون احتمالية حدوثها ١٠٠% ولكن يتم تجاهلها من قبل المؤسسة وذلك بسبب الافتقار لمقدرة التعرف عليها. و مثال على ذلك، مخاطر المعرفة والتي تحدث عند تطبيق معرفة ناقصة. و كذلك مخاطر العلاقات و تحدث عند وجود تعاون غير فعال. إن هذه المخاطر جميعها تقلل بشكل مباشر إنتاجية العاملين في المعرفة و تقلل فعالية الإنفاق و الربح و الخدمة و النوعية والسمعة ونوعية المكاسب. كذلك تواجه إدارة المخاطر صعوبات في تخصيص وتوزيع المصادر وهذا يوضح فكرة تكلفة الفرصة حيث أن بعض المصادر التي تنفق على إدارة المخاطر كان من الممكن أن تستغل في نشاطات أكثر ربحا. و مرة أخرى فإن عملية إدارة المخاطر المثالية تقلل الإنفاق في الوقت الذي تقلل فيه النتائج السلبية للمخاطر إلى أقصى حد ممكن .

٦-٦-٥ السياسات المتبعة لإدارة المخاطر :

إن عدم اليقين أمر متأصل في العديد من الأنشطة التي تضطلع بهـا المؤسـسة . ولهذا السبب فإن العديد من الموظفين كثيرا ما يقومون بإدارة المخاطر والفرص ، ولكـن بأسلوب رد الفعل. ولقد تعززت أهمية إدارة المخاطر بسبب تكـرار الأزمـات واسـعة النطاق في الجنوب الإفريقي، والقرن الإفريقي والعراق والبلدان المطلة علـى المحيط الهندي . تطبيق إدارة المخاطر كوسيلة تضمن له المقدرة على بلوغ أهدافه في ظل بيئـة تتسم بالمخاطر وعدم اليقين .

والهدف من هذه السياسة هو تقديم التوجيهات بشأن إدارة المخاطر في المؤسـسة، مستفيدا من عمله السابق والراهن في مجال إدارة المخاطر. وإن إدارة هذه القضايا، على نحو أكثر انتظاما وفي وقت مبكر، سعيا لبلوغ أهداف البرنامج، مـن شـأنها أن تحـسن مقدرة البرنامج على تنفيذ مهامه. بيد أن إدارة المخاطر ليست مبادرة منعزلـة. وسـوف

يصار إلى إدماجها في العمليات الجامعة الرئيسية للبرنامج كإعداد خطط العمل ووضع الميزانية .

وتهدف هذه السياسة إلى وضع نهج واع ومنظم وفعّال لإدارة المخاطر والفرص في كافة المؤسسات مما يثري عملية اتخاذ القرارات وترتيب الأولويات وهو ما يرتبط بوضوح بإنجاز الغايات والنتائج من أجل إيجاد منظمة أكثر مرونة ومهيأة لمواجهة التحديات في المستقبل .

وتطبق هذه السياسة على جميع الموظفين، لكن هناك التزامات محددة تقع على عاتق المسؤولين التنفيذيين ورؤساء الوحدات الإدارية، سواء في المقر الرئيسي أو في الفروع ، الذين يتعين عليهم اتخاذ الإجراءات الملائمة لإدارة المخاطر على نحو فعال.

وتتصور هذه السياسة إطارا لإدارة المخاطر يستند إلى الوثيقة المعنونة "الإطار المتكامل لإدارة مخاطر المنظمة" الصادرة عن لجنة المنظمات الراعية لهيئة تريدواي، ويضمن الإطار مجموعة من المبادئ التي تعبر عن فلسفة البرنامج في إدارة المخاطر. وتقضي هذه السياسة بأن مسؤولية إدارة المخاطر في البرنامج تقع على عاتق الإدارة، وتحدد الأدوار والمسؤوليات الرئيسية الملقاة على كاهل كل من المجلس والمدير التنفيذي ولجنة المراجعة كما تحدد مهام المراجعة كما تحدد الداخلية والخارجية. وحددت الصلات مع سائر عمليات التسيير والإدارة. وسوف تنفذ المؤسسة هذه السياسة بما يتمشى وأفضل الممارسات في آليات التنفيذ داخل وخارج المؤسسة – حيث يمكن تحديد السياسات المتبعة لإدارة المخاطر من خلال :-

١- السياق :

أ- إن عدم اليقين أمر متأصل في العديد من الأنشطة التي يضطلع بها برنامج الأغذية العالمي. ولهذا السبب، فإن العديد من الموظفين كثيرا ما يقومون بإدارة المخاطر والفرص لكن بأسلوب رد الفعل. وفي السنوات الأخيرة، ركزت قطاعات عديدة من المجتمع، بما فيها القطاع العام، على إدارة المخاطر كأداة مهمة للمنظمات لتحقيق أهدافها، وفي الوقت ذاته، حماية مصالح أصحاب الشأن فيها.

ب- إن طبيعة الجوع وعلاقته بالأزمة، سواء كانت مزمنة أو حادة، تجعل البرنامج يعمل وهو معرض للخطر بوجه خاص؛ ولابد من أن يكون البرنامج مستعدا للاستجابة للحاجات المفاجئة في أي مكان، وفي أي وقت. وقد تم إنجاز ذلك في السنوات الأخيرة، ولكن على حساب إضعاف العمليات الجارية. وقد تأكد الشعور بأهمية إدارة المخاطر جراء حدوث أزمات ضخمة في الجنوب الأفريقي والقرن الأفريقي والعراق والمحيط الهندي. وقد ساعدت الأعمال المتواصلة للبرنامج في إدارة المخاطر على تحديد العديد من المخاطر الداخلية التي يتعين إدارتها كتلك المتصلة بالموظفين والخبرات، والنظم والخطط، والمشروعات والبرامج، والموارد، والمعلومات والبيانات، فضلاً عن المخاطر الخارجية. وينبغي للبرنامج أن يكون أكثر وعيا بالمخاطر التي يواجهها وتأثيراتها على الموارد البشرية واللوجستيات والتمويل، بل وأيضا أن تكون لدية الاستراتيجيات الجاهزة لتخفيف حدة هذه المخاطر.

ج- تحديد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وفقاً لأعوام محددة وتم تشجيع المؤسسة على تطبيق إدارة المخاطر كوسيلة لكفالة قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها في بيئة محفوفة بعدم التيقن والمخاطر؛ وتطلع المؤسسة إلى أن يتم إشراكها في هذه العملية.

٢- الغرض :

والغرض من هذه السياسة هو توجيه إدارة المخاطر في المؤسسة مستفيداً من عمله السابق والراهن، في مجال إدارة المخاطر. وإن إدارة هذه القضايا على نحو أكثر انتظاما وفي وقت مبكر، سعيا لبلوغ هذه الأهداف، من شأنها أن تحسن مقدرة البرنامج على تنفيذ مهامه. بيد أن إدارة المخاطر ليست مبادرة منعزلة، وسوف يصار إلى إدماجها في العمليات الجامعة الرئيسية للبرنامج، كإعداد خطط العمل ووضع الميزانية.

٣- التعاريف :

تشمل التعاريف المهمة ما يلي:

إدارة مخاطر المؤسسة : وهي عملية يضطلع بها مجلس مديري كيان ما وإدارته وغير ذلك من الموظفين، وهي تطبق في وضع استراتيجية تشمل المشروع بأكمله

وتستهدف تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على ذلك الكيان وإدارة المخاطر التي قد تقع ضمن استعداداته الكامنة للتعرض لمثل هذه المخاطر، وتوفير ضمان معقول بشأن إنجاز أهداف هذا الكيان.

- **الحدث** : حادث أو واقعة، من مصادر داخلية أو خارجية بالنسبة للكيان، تؤثر على إنجاز الأهداف. ومن الممكن أن تكون للأحداث آثار سلبية، أو آثار إيجابية، أو كلاهما. وتمثل الأحداث ذات الآثار السلبية مخاطر. وتمثل الأحداث ذات الآثار الإيجابية فرصاً.
- **المخاطر**: إمكانية وقوع حدث يؤثر بشكل معاكس على إنجاز الأهداف.
- **الفرصة** : إمكانية وقوع حدث يؤثر بشكل إيجابي على إنجاز الأهداف.

٤ – الغاية والأهداف :

يتمثل هدف هذه السياسية، في وضع نهج منظم وفعال ومستدام لإدارة المخاطر والفرص في كافة المؤسسات يثري عملية اتخاذ القرارات ويتصل بوضوح بإنجاز الغايات والنتائج.

وتتمثل الأهداف الرئيسية لهذه السياسة فيما يلي:

- توفير ضمان أفضل لأصحاب الشأن بأنه سيتم الوفاء بأهداف المؤسسة وبأنه سيصار إلى إنجاز النتائج المتفق عليها؛
- دعم تخصيص واستخدام الموارد بفعالية ودعم الابتكار وتغيير الإدارة؛
- توفير أساس صارم لاتخاذ القرارات والتخطيط بشكل يتسم بالثقة؛
- تشجيع الإدارة الاستباقية وليس إدارة التفاعلية، بتشجيع المخاطرة على نحو يتصف بحسن التخطيط والتدبير؛
- توفير إطار ثابت لإدارة المخاطر يتم، من خلاله، تحديد المخاطر وتحليلها والتصدي لها ؛ وتحديد المساءلة والمسؤولية؛
- تيسير التحسين المستمر في الأداء وإنجاز التغيير الضروري في مجال ثقافة المنظمة.

٥– مبادئ السياسة :

تلتزم المؤسسة بالمبادئ التالية، عند تنفيذ إدارة المخاطر:

١– إن إدارة المخاطر هي عنصر أساسي في إطار الإدارة الجيدة للمنظمة وهي جزء لا يتجزأ من تطبيقات الإدارة الجيدة.

٢- تعمل المؤسسة ، بحكم طبيعة صلاحياته، في بيئات محفوفة بالمخاطر ، ويأخذ، في حسبانه، الفوائد المتوقعة والعواقب المعاكسة المحتملة.

٣- تقع على عاتق إدارة المؤسسة مسؤولية السيطرة على المخاطر. وفي ضوء هذا، يتعين على الإدارة القيام بما يلي:

(أ) الإدارة الاستباقية للمخاطر التي تهدد موظفي المؤسسة وموارده المختلفة وغيرها من الموارد، وأصوله وبرامجه، ومشروعاته، وسمعته، ومصالحه، الداخلية منها والخارجية

(ب) تحدد المؤسسة قدرتها على تحمل المخاطر على أساس كل حالة على حدة، موليا الاعتبار أيضا لمستوى الخطر المحتمل.

(ج) موازنة تكاليف إدارة المخاطر مع الفوائد المتوقع الحصول عليها

(د) اغتنام الفرص واستغلالها لبلوغ غاياته بنجاح.

(ه) اتخاذ التدابير الملائمة في وقتها المناسب، في حالة وقوع المخاطر، بغية الحد من عواقبها، ومن ثم احتوائها.

(و) إدارة المخاطر والفرص بصورة منتظمة واستباقية على أقل المستويات التي يكون فيها للمدير سلطة وموارد لاتخاذ الإجراءات.

٦- التطبيق :

مع أن هذه السياسة تطبق على جميع الموظفين، فإن هناك التزامات محددة تقع على عاتق المسؤولين التنفيذيين ورؤساء الوحدات الإدارية، سواء في المقر الرئيسي أو في الميدان، الذين يتعين عليهم اتخاذ الإجراءات الملائمة لإدارة المخاطر على نحو فعال.

٧- تنفيذ السياسة :

يستند إطار إدارة المخاطر في المؤسسة إلى الوثيقة المعنونة "مشروع الإطار المتكامل لإدارة المخاطر" الصادرة عن "لجنة المنظمات الراعية لهيئة تريدواي .

ويمكن أن تكون إدارة المخاطر مستدامة فقط إذا ما أدمجت بالكامل في عمليـــات ومهام المنظمة، عن طريق إجراءات الموافقة والاستعراض والرقابة. ولتحقيق هذا، سوف يسعى البرنامج إلى استنباط ثقافة صحيحة لاستكمال الإدارة المنتظمة للمخاطر.

وسوف تنفذ المؤسسة هذه السياسة كما يلي :

- ➢ يتولى المدير التنفيذي مسؤولية تنفيذ هذه السياسة
- ➢ سوف يتم وضع استراتيجية مفصلة لإدارة المخاطر، تحدد المصطلحات المشتركة، ومسارا وهيكلا موحدا، والأدوار والمسؤوليات، ومنهجا للاتصالات والإبلاغ، وذلك تمهيدا لتوزيعها على جميع الموظفين.
- ➢ ترصد الإدارة وتستعرض، بصورة دورية، ملامح المخاطر، واستراتيجيات إدارتها، والعمليات بشأنها، على مستوى البرنامج.
- ➢ يحدد المجلس التنفيذي، أو المدير التنفيذي، حسب الاقتضاء، مستويات القدرة على تحمل المخاطر، ثم يصار إلى تعميمها، من خلال سياسات المنظمة وخطوطها التوجيهية. وفي الحالات الأخرى، يحدد المديرون مستويات متحوطة للقدرة على تحمل المخاطر، وذلك ضمن مجالات مسؤولياتهم وسلطاتهم.

٨- المسئوليات :

يقدم المجلس توجيهاته وإرشاداته للمؤسسة فيما يتعلق بإدارة المخـــاطر ، فـــي السياقات التالية :

- ➢ عند استعراض الخطة الاستراتيجية، توجه المؤسسة الأمانة فيما يتعلق بإدارة المخاطر والفرص؛
- ➢ عند دراسة السياسات والبرامج والمشروعات، كل على حدة، توجه المجلس الأمانة فيما يتعلق بالمخاطر ذات الصلة.
- ➢ عند استعراض التقارير المقدمة من الإدارة، أو لجنة المراجعة، أو المراجع الخارجي، أو شعبة خدمات المراقبة، تسعى المؤسسة إلى التأكد من أن لدى البرنامج إطارا فعالا لإدارة المخاطر؛
- ➢ عند دراسة المعلومات أو التقارير من الأجهزة الخارجية، مثل أجهزة الأشراف التابعة للوزارات ــ كوحدة التفتيش المشتركة، واللجنة الاستشارية للشؤون الإدارية

والميزانية، والمجموعة الإنمائية للأمم المتحدة، والمجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة ــ تقدم المؤسسة مقترحاتها إلى الأمانة حول الإدارة الفعالة للمخاطر.

٩- المدير التنفيذي

لكي يضطلع المدير التنفيذي في أي مؤسسة بمسؤولياته المتعلقة بإدارة المخاطر، ينبغي أن يعرف، أو يكون على دراية، بماهية المخاطر، وكيفية تبدل مظاهر المخاطر في البرنامج، ومدى بروز نتائج هذه المخاطر أو فرصها. والكيفية التي تدار بها هذه المخاطر، ومن هو المسؤول، ومن الذي يمكن مساءلته مباشرة، بشأن إدارة المخاطر التي تم تحديدها. وحتى يتسنى تحقيق هذه الأمور، يتعين على المدير التنفيذي إنشاء إدارة للمخاطر في البرنامج تتولى ما يلي:

- ترويج استنباط ثقافة تدعم الابتكار، إدارة المخاطر بفعالية، وتشجيع الحكمة في التصدي للمخاطر
- إدراج إدارة المخاطر في المؤسسة الرئيسية وفي عمليات ومهام المنظمة، كتلك المضمنة في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة.
- التأكد من أن المخاطر تدار بفعالية في جميع أجزاء المنظمة، وأن يتضمن ذلك تحديد المخاطر؛ وتحليلها والتصدي لها واستعراضها وإعداد التقارير عنها.
- تحديد مساءلة الموظفين بشأن إدارة المخاطر ضمن مجال مسؤولياتهم، ومستويات سلطاتهم و/أو اختصاصهم.
- التمكن من إجراء استعراض منتظم لفعالية إدارة المخاطر.

١٠-لجنة المراجعة

تقوم لجنة المراجعة بعملية الإشراف، كما تساعد المدير التنفيذي بالمؤسسة وتنصحه فيما يتعلق بالاضطلاع بمسؤولياته المتصلة بإدارة المخاطر، من خلال ما تؤكده على أن هذه السياسة تعمل على نحو فعال وأن هذه المخاطر تدار على نحو ملائم، وذلك وفقا لاختصاصاتها.

(أ) المراجعة الداخلية

يدعم مكتب المراجعة الداخلية إدارة البرنامج من خلال توفير ضمان مستقل يتعلق بما يلي: (١) مدى ملاءمة عمليات إدارة المخاطر، سواء من حيث التصميم أو المهام، (٢) فعالية وكفاءة التصدي للمخاطر، وأنشطة الرقابة ذات.

الصلة، (٣) مدى اكتمال ودقة التقارير عن إدارة المخاطر. كما يدعم هذا المكتب الإدارة من خلال توفير الخدمات الاستشارية لترويج إدارة المخاطر.

(ب) المراجعة الخارجية

يقوم مكتب المراجعة الخارجية بإجراء تقييم مستقل لفعالية إدارة المخاطر، كجزء من منهجه في المراجعة المتصلة بالمخاطر.

وترتبط إدارة المخاطر، بصورة واضحة، بمبادرات التسيير الأخرى والعمليات الإدارية سواء منها المطبقة فعلا أو التي ستوضع موضع التنفيذ.

١١- إدارة المخاطر والإدارة القائمة على النتائج

تولي إدارة المخاطر دعما للإدارة القائمة على النتائج في المؤسسة، فلكلا المفهومين هدف غالب يتمثل في إنجاز نتائج ملموسة بواسطة الوفاء بالغايات التنظيمية. ومن الجوانب الأساسية في الإدارة القائمة على النتائج، تحديد وتنفيذ الأنشطة الضرورية لإنجاز النتائج المخططة ــ المخرجات والنواتج والتأثير. وتعمل إدارة المخاطر على مساعدة هذه العملية عن طريق مساعدة الإدارة على تحديد أفضل الطرق لإدارة المخاطر والمتعلقة بتحقيق تلك الأهداف وتبيان حجمها، وترتيب أولوياتها.

وسوف تدرج إدارة المخاطر في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما سيشار إلى تضمين المخاطر والفرص الرئيسية في صلب الخطة الاستراتيجية للبرنامج. وستؤثر ملامح المخاطر في المنظمة وفي وحدة تصريف الأعمال لخطة الإدارة.

الرقابة الداخلية جزء لا يتجزأ من إدارة المخاطر وهي مسؤولية أساسية في الإدارة. فالنظم والرقابة اللذان يعملان بشكل جيد والمدمجان في وثيقة إطارية يشجعان ما تبذله منظمة ما من جهود لإدارة المخاطر وييسران إنجاز أهداف المنظمة.

مصادر الفصل السادس

أولاً : المصادر العربية :

١- عبد المنعم جنيد وآخرون : الإدارة العامة مدخل معاصر ، كلية التجارة ، طنطا ، ٢٠٠٦.

٢- محمد درويش وآخرون : إدارة الإنتاج والعمليات " إعداد تخطيط وتشغيل – رقابة ، كلية التجارة ، عين شمس ، ٢٠٠٥ .

٣- رمضان عبد العظيم جاد وآخرون : إدارة الإنتاج والعمليات ، كلية التجارة ، طنطا ، ٢٠٠٧ .

٤- فاروق عبد الفتاح رضوان ، نجوى عبد العظيم الرفاعى : إدارة التسويق ، كلية التجارة ، طنطا ، ٢٠٠٦ .

٥- ماريون هاينز (ترجمة) : تنظيم الوقت ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط٢ ، القاهرة ، ٢٠٠٦ .

٦- ميرلين مانينج (ترجمة) : دليل السكرتارية التنفيذية ، ط٢ ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٦ .

٧- آلان أكسيلر ، جيم هولنج (ترجمة) : ٢٠١ طريقة لإدارة الوقت ، مكتبة جرير للنشر والتوزيع ، ط١ ، السعودية ، ٢٠٠٥ .

٨- كاى كيبلر (ترجمة) : تحقيق الرضاء الوظيفي ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط١ ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .

٩- محسن أحمد الخفيرى : الإدارة التنافسية للوقت ، إيتراك للنشر والتوزيع ، ط١ ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .

١٠- خليل سيبانى : تنظيم الإدارة الناجحة ، دار الراتب الجامعية ، بيروت .

١١- عصام الدين جلال : إدارة التغيير ، الأهرام ، ط١ ، العدد ٤٢٣٩٧ ، السنة ١٢٧ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، السبت ٢٠٠٣/١/٤ .

١٢- محى الدين على عشماوى : النظام القانونى لمشروعات B.O.T وأهميتها للتنمية الإقتصادية ، الأهرام ، ط١ ، العدد ٤٢٣٩٧ ، السنة ١٢٧ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، السبت ٢٠٠٣/١/٤ .

١٣- أحمد فتحى عامر : ثقافة التغيير ... مسئولية مــن ؟! ، الأهــرام ، ط١ ، العــدد ٤٣٠٩٣ ، السنة ١٢٩ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٤/١١/٣٠ .

١٤- حسن محمد وجيه : معادلات " ثقافة التغيير " بين العرب والغرب " ، الأهرام ، ط١ ، العدد ٤٣١٢٣ ، السنة ١٢٩ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٤/١٢/٣٠ .

١٥- صلاح سالم : جدل التغيير ، الأهرام ، ط١ ، العدد ٤٢٨١٤ ، السنة ١٢٨ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٤/٢/٢٥ .

١٦- حامد صبحى السيوطى : السبيل لإدارة الأزمات ، الأهرام ، العدد ٤٢٥٤٨ ، ط١ ، السنة ١٢٧ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٣/٦/٤ .

١٧- السيد عليوة : إدارة الأزمات والطوارئ القادمة ، الأهرام ، ط١ ، العدد ٤٢٤٥٥ ، السنة ١٢٧ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٣/٣/٣ .

١٨- مرسى سعد الدين : حرية تداول المعلومات ، الأهــرام ، ط١ ، العــدد ٤٤٢٤١ ، السنة ١٣٢ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٨/١/٢٢ .

١٩- جمال محمد غيطاس : إنقطاع الإنترنت : دلالات ورسائل من قلب الأمة ، الأهرام ، ط١ ، العدد ٤٤٢٥٥ ، السنة ١٣٢ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٨/٢/٥ .

٢٠- أحمد فاروق محفوظ : إدارة الجودة الشاملة الإعتماد للجامعة ومؤســسات التعلــيم العلمى ، مجلة التربية المعاصرة ، العدد (٦٥) ، السنة (٢٠) ، القاهرة ، ديسمبر ٢٠٠٣ .

٢١- أحمد سيد مصطفى : إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ .

٢٢- أحمد سيد مصطفى : تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي " رؤية مدير القــرن الجامعى والفرسين ، ط٤ ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٢ .

٢٣- جاسم مجيد : تكنولوجيا الإدارة الجودة - الأيزو " ، مؤســسة شــباب الجامعــة ، القاهرة ، ٢٠٠٥ .

٢٤- توفيق محمد عبد المحسن : قياس الجودة والقياس المقارن " أســاليب حديثــة فــى المعايرة والقياس " ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٤ .

٢٥- وحيد عبد المجيد : التغيير " طريق بعد إلى النهضة " ، القراءة للجميــع " مكتبــة الأسرة " ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ٢٠٠٧ .

٢٦- مصطفى أحمد سيد : إدارة الإنتاج والعمليات فى الصناعة والخدمات ، الطبعة الرابعة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٩ .

٢٧- مصطفى أحمد سيد : إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٨ .

٢٨- مصطفى أحمد سيد : دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيـزو ٩٠٠٠ مـع ترجمـة للنص الأصلى لمواصفات أيـزو ٩٠٠٠-١ و ٩٠٠٠-٢ و ٩٠٠٠-٣ و ٩٠٠١ ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ١٩٩٧ .

٢٩- مصطفى أحمد سيد : تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي - رؤية مدير القـرن الحادي والعشرين ، الطبعة الرابعة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٢ .

٣٠- مصطفى أحمد سيد : سلوك الناس فى العمل ، دار النهضة العربيـة ، القـاهرة ، ١٩٩٧ .

٣١- مصطفى أحمد سيد : إدارة التسويق : مدخل معاصر ، مكتبة الأنجلو المـصرية ، القاهرة ، ١٩٩٤ .

٣٢- مصطفى أحمد سيد : المدير فى البيئة المصرية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٦ .

٣٣- على السلمى : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠١.

٣٤- أحمد سيد مصطفى : إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسـية لنجـاح الاسـتثمارات والمنظمات العربية " ، بحث مقدم إلى مؤتمر استراتيجية الاستثمار فى مصر على ضوء تحديات المستقبل ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، بنهـا ، ٣ - ٤ مـايو ١٩٩٥ .

٣٥- إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية فى الصناعة المـصرفية " مـؤتمر الجـودة (الكفاءة والإتقان والتنمية ، الهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب ، الكويت : ١٠ - ٣٠ مارس ٢٠٠١ .

٣٦- " نحو إطار لحماية المستفيدين بالخدمات الصحية " ، الإدارة ، العدد ٥٢ ، مـارس ١٩٩٣ .

٣٧- " نحو فاعلية الجودة فى الصناعة " ، التعاون الصناعى فى الخليج العربى ، العدد ٤٤ إبريل ١٩٩١ .

٣٨- " العوامل المؤثرة على الجودة فى صناعة الغزل والنسيج بمصر " المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة ، كلية التجارة – جامعة عين شمس ، ١٩٨٥ .

٣٩- نظمى نصر الله : أيزو ٢٠٠٠ إصدار عام ٢٠٠٠ ، اتحاد الصناعات المصرية ، ٢٠٠٠ .

٤٠- ميسر إبراهيم أحمد : " متطلبات معلومات ضبط الجودة " ، آفاق اقتصادية ، العدد ٩٥ ، ٢٠٠٣ .

٦٠- محمود صادق بازرعة : دراسة المنافسة محاضرة القيت في وكالة الأهرام للإعلان – مركز بحوث التسويق والإعلام (مارك) – ١٩٩١م .

٦٢- عصام حسن كوثر : توفيق عبد المحسن – دراسة وتحليل المنافسين في القطاع المصرفي – حقيبة تدريبية – الاتجاهات الحديثة فى التسويق المصرفي – شركة الراجحى المصرفية للاستثمار – إدارة التدريب – ١٩٩٢م .

٦٣- توفيق محمد عبد المحسن ، جمال الدين محمد المرسى : دراسة وتحليل المنافسة بواسطة البنوك التجارية – المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة – كلية التجارة – جامعة عين شمس – العدد الأول – ١٩٩١م .

٦٤- عادل عريان عطا ، ثابت عبد الرحمن إدريس : التسويق في ظل المنافسة – البيت الاستشاري العربي الدولي – القاهرة – ١٩٩١م .

٧٩- عبد الودود مكروم : التعليم العالى فى مواجهة تحديات المستقبل فى القرن (٢١) " ، مجلة كلية التربية بدمياط ، ع٢٧ ، حـ١ ، ١٩٩٦ .

٨٠- عبد العزيز السنبل ، نور الدين عبد الجواد : الأدوار المطلوبة من جامعات دول الخليج العربية فى مجال خدمة المجتمع ، الرياض : مكتب التربية العربى لدول الخليج ، ١٩٩٣ .

٨١- عبد الفتاح تركى : " مستقبل الجامعات العربية بين قصور واقعها وتحديات الثورة العلمية والتكنولوجية " مؤتمر التعليم العالى فى الوطن العربى ٨ – ١٩٩٠/٧/١٠ رابطة التربية الحديثة ، القاهرة : كلية التربية جامعة عين شمس ١٩٩٠ .

٨٣- نوبل فز ماكسجيل : أثر العولمة على نظم التعليم القومية ، ترجمة مجدى مهدى ، مستقبليات ، ح٢٧ ، ع١ ، القاهرة ، اليونسكو ، ١٩٧٩ .

٨٤- هانس بثير وهارلد شومان : مترجم : فخ العولمة ترجمة عدنان عباس على ، عالم المعرفة ، ع٢٣٨ ، الكويت ، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب ، ١٩٨٩ .

٨٥- سامى المنياوى : " العولمة دين جديد " الوعى الإسلامى ، ع٣٨٦ ، الكويت : وزارة الأوقاف الكويتية ، ١٩٩٨ .

٨٦- حسن حنفى وصادق جلال العظم : ما العولمة ؟ دمشق : دار الفكر المعاصر ، ١٩٩٩.

٨٧- محمد نبيل نوفل : تأملات فى مستقبل التعليم العالى القاهرة : مركز ابن خلدون ، ١٩٩٢ .

٨٩- سعيد طه محمود " الإتجاه انحو تدويل التعليم العالى : العوامل والملامح والمتطلبات " ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، الزقازيق : كلية التربية ، ٢٠٠٠ .

٩٠- على السلمى : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو ٩٠٠٠ ، القاهرة ، دار غريب ، ١٩٩٥ .

٩١- جامعة المنوفية : مؤتمر التعليم العالى فى مصر وتحديات القرن الحادى والعشرين ، جامعة المنوفية ، ٢٠ - ٢١ مايو ١٩٩٦ .

٩٢- جامعة الزقازيق " المؤتمر العلمى السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى " ١١ - ١٢ مايو ، بنها ، ١٩٩٧.

٩٣- مركز تطوير التعليم الجامعى : ندوة " إدارة الجودة الشاملة فى التعليم القاهرة كلية التربية ، جامعة عين شمس ١٢ نوفمبر ٢٠٠١ .

٩٤- جامعة طنطا : المؤتمر العلمى السابع لكلية التربية " جودة التعليم فى المدرسة المصرية ، ٢٨ ، ٢٩ أبريل ٢٠٠٢ ، طنطا : كلية التربية ، ٢٠٠٢ .

٩٥- أحمد إبراهيم أحمد : " معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية " ، المؤتمر العلمى السابع ، جودة التعليم فى المدرسة المصرية ، طنطا ، كلية التربية ، أبريل ٢٠٠٢.

١٠٣- أحمد سيد مصطفى : إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين " المؤتمر العلمى السنوى الثالث إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى ، بنها : كلية التجارة جامعة الزقازيق ، ١٩٩٧ .

١٠٤- فرانسيس ماهونى وكارل جى ، ثور (ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى) : ثلاثية إدارة الجودة الشاملة .T.Q.M ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠ .

١٠٥- حسن حسين البيلاوى : " إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى بمصر " مؤتمر التعليم العالى فى مصر وتحديات القرن الحادى والعشرين ، جامعة المنوفية ، ١٩٩٦ .

١٠٦- أحمد سيد خليل ، إبراهيم عباس الزهيرى : " إدارة الجودة الشاملة فى التعليم ، خبرات أجنبية وإمكان الإفادة منها فى مصر المؤتمر العلمى السابع : الإدارة التعليمية فى الوطن العربى فى عصر المعلومات القاهرة : دار الفكر العربى ٢٠٠١ .

١٠٧- على السلمى : " نظام الإعتماد وضمان جودة التعليم ... مدخل جاد لتطوير جامعاتنا ومعاهدنا العليا (١) " ، الأهرام ، ٢٠٠٢/١٢/١٢ .

١٠٨- مفيد شهاب : " إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة " ، الأهرام ، ٢٠٠٣/١٢/٢٦.

١٠٩- نعمان الموسوى : " تقرير عن صيرورة الإعتماد الأكاديمي فى كلية التربية " مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد الرابع ، العدد ١ ، المنامة ، جامعة البحرين ، كلية التربية ، ٢٠٠٣ .

١١١- على السلمى : " نظام الإعتماد وضمان جودة التعليم .. مدخل جاد لتطوير جامعاتنا ومعاهدنا العليا (٢) " ، الأهرام ، ٢٠٠٣/١٢/١٣ .

١٠٠- جابر عبد الحميد وكفافى ، علاء الدين : معجم علم النفس والطب النفسى ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩١ .

محى الدين عشماوى : النظام القانونى لمشروعات B . O . T وأهميتها للتنمية الاقتصادية والأهرام ، ط١ ، العدد ٤٢٨١٤ ، السنة ١٢٨ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٤/٢/٢٥

عصام الدين جلال : إدارة التغيير ، الأهرام ، ط١ ، العدد ٤٢٨١٤ ، السنة ١٢٨ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، الأربعاء ٢٠٠٤/٢/٢٥

ماجى الحكيم : إدارة الوقت ، فن ، الأهرام ، ط١ ، العدد ٤٤٣٦٣ ، السنة ١٣٢ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٨/٥/٢٣

ثانيا : المصادر الأجنبية :

41- Fujita, Shirou . A Strategy for Corporate Innovation . Asian Productivity Organization , Tokyo , 1997 .

42- Gaither, Norman . Production And Operations Management . 6th Ed. : The Dryden press . Orlando , Florida . 1994 .

43- Heizer, Jay and Render, Barry . Production and Operations Management : Strategies And Tactics , 3rd Ed. Allyn & Bacon . Boston . 1993 .

44- Hutchins, George . The ISO 9000 Implementation manual : Ten Steps to ISO 9000 Implementation . Essex Junction . Omens . 1994 .

45- Ivancevich, John M. et al. Managing for Performance . Business Pub . Inc. Texas . 1993 .

46- Johnson , Robert . & Graham Clark. Service Operations Management, Prentice-Hall Inc. London , 2001 .

47- Krajewski , Lee J. & Ritzman Larry P. Operations Management : Strategy and Analysis. Sixth ed ; Prentice-Hall Inc. New Jersey . 2002 .

48- Lamprecht , James L. ISO 9000 , Preparing for Registration . New York : Marcel Decker Inc. 1992 .

49- Lee J. Krajewski & Karry L. Ritzman . Operations Management : Strategy and Analysis . Addison – Wesley Puh Co., Reading Mass 1996 .

50- Nolan , Richard L. and Corson , David C. Creative Destruction : Six Stage Process for Transforming The Organization . Harvard Business Review Press . Boston . 1995 .

51- Pike , John and Barnes , Richard . Total Quality Management in Action . London : Chapman & Hall . 1994 .

52- Robbins, Stephen . P. and Decenzo , David A., Fundamentals of Management , Third Ed. Prentice-Hall , New Jersey, 2001 .

53- Rothery , Brian . ISO 9000 . Vermont : Gower Press, Appendix I. 1993 .

54- Veigenbaum , A.V. Total Quality Control : Engineering and Management . Third ed ; Mc Graw-Hill . New York . 1003 .
55- Woods John A. , The Six Values of A Quality Culture , Prentice-Hall , N.J. , 2000 .
56- Parasuraman , A. ; Berry L. and Zeithaml , V. (1988) " SERVQUAL : A Multiple – Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality . Journal of Retailing . 64 .
57- Parasuraman , A. ; Berry L. and Zeithaml , V. (1991) " Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale " , Journal of Retailing . 67 .
58- Schwartz , M.H. (1989) " A Quality Issues : Bank Product and Service " Bank Administration . 65 .
59- ISO 9000 Handbook of Quality Standards and Compliance . Bureau Business Practice . 1992 .
65- Aaker , D.A. , Strategic Market Management , N.Y. : John Wiley & Sons , 1984 .
66- Brock , J. " Competitor Analysis : Some Practical Approaches " , Industrial Marketing management , Vol. 13, 1984 .
67- Cravens , D. " Strategic forces affecting marketing strategy : Business Horizons , Sept. – Oct., 1986 .
68- Gluck, F. et al. , " Strategic management for competitive advantage " , Harvard Business Review , Vol., 58 , July – august , 1980 .
69- Harrell G. and Kiefer , R. " Multintional Strategic market portfolios " . Business Topics , Winter , 1981 .
70- Henderson , B. " The anatomy of competition " , Journal of Marketing , Vol. 47 , Spring , 1983 .
71- Kotler , P. Marketing Management : Analysis , Planning and Control , N.J. Prentice-Hall , Englewood Cliffs , 1979 .
72- Ohmae , K. The mind of the strategist : Business Planning for competitive advantage , N.Y. Penguine Books , 1982 .
73- Porter , M. competitive Strategy : Techniques for analyzing industries and competitors , N.Y. : The free Press , 1980 .
74- Rothschild , W.A. " competitor analysis : The missing link in strategy " , in Weitz , B.A. and Wensley , R. Strategic Marketing :

Planning , implementation , and control " kent Publishing company , 1984 .

75- Simmonds , K. " peaks and pitfalls of competitive marketing " , London Business School Journal , Autumn , 1985 .

76- Simmonds " How to compete " , Management today , August , 1985 .

77- Wilson , L. " Managing in the competitive Environment " , Long Range Planning , Vol 17 , No. 1 , 1984 .

78- Toffler , A. ; Power shift-knowledge . Wealth and Violence at the Edge of 21 century , New York , Bontain Books, 1990 .

82- Carnoy Martin : Globalization and educational reform : what planners need to know , Paris , UNESCO , 1999 .

88- Taylor , S. & Others , Educational Policy and Politics of Change , London : Routledge , 1997 .

96- Arearo , Terome , S., Quality in Education : An Implementations Hand Book , Florida : St. Lucie Press , Inc. , 1995 .

97- Morrison , K. : Management Theories for Educational Change , London ; Paul Champion Publishing , Ltd , 1998 .

98- Balogun , T.A. : " Dimensions of Quality and Excellence in Higher Education " , Paper Presented at the workshop of National University of Lesotho , 1999 .

99- Fuller , B. : " Raising school lQuality in Developing countries " ; World Bank Discussion Series , Washington , D.C. , The world bank , 1986 .

101- Sallis , E. : Total Quality Management in Education London ; Kogan Page Limited , 1993 .

102- Dranar , John : Quality Evaluation of Teaching and Learning in Higher education in the Netherlands , Denmark , United Kingdom . Australia , Sweden and New Zealand , University of New castle , 1997 .

110- Distance Education and Training Council : Accreditation Handbook Washington D.C., DETC ; 2004 .

112- Council for Higher Education Accreditation : Fact Sheet #1. " Profile of Accreditations " , Washington , D.C. , CHEA , 2003 .

113- Judith S. Eaton : " An overview of U.S. Accreditation " Higher Education in the United States : An Encyclopedia C.A. : Santa Barbara , 2000 .

114- CHEA Institute for Research and Study of Accreditation and Quality Assurance : Statement of Mutual Responsibilities for student Learning Outcomes : Accreditation , Institutions , and Programs , Washington D.C. : CHEA , 2003 .

115- Anderson , Don Johnson Richard and Milligon Brace : Quality assurance and Accreditation in Australian Higher Education : An assessment of Oustralain and international practice : Commonwealth of Education , Training and Youth affairs , 2000 .

116- Department of Education , Training and Youth affairs : The Quality of Australian Higher Education camberra : DETYA, 1999 .

117- New Zealand : Tertiary Education in new Zealand : Policy Directions for the 21st century . White Paper . 1998 .

118- Underwood , Simeon : " Quality Assessment : Some observations " Perspectives , vol. 2 , number 2 .

119- Hankel, Mary : " Teaching Quality Assessments " , Evaluation , vol.3 number 1 .

120- Distance Education and Training council , DETC Accreditation , D.C. DETC. , 2004 .

121- Letter from the president , Washington, DC. CHEA, 1999 .

122- CHEA : Fact sheet # 1 Profile of Accreditation , Wash D.C. CHEA , 2004 .

123- Council for Higher Education Accreditation : CHEA Research and Publications ; Washington, D.C. CHEA, 2004 .

124- CHEA : Recognition Policy and Procedures, Washington , D.C. CHEA, 1998 .

125- CHEA : Almanac of External Quality Review Washington , D.C. . CHEA , 2003 .

126- CHEA : Fact Sheet # 5 Accrediting Organizations in the U.S. : How Do they Operate to Assure Quality ? Washington , D.C. , CHEA , 2002 .

127- CHEA : Fact Sheet # 3 : Twelve Important Questions about External Quality Review , Washington , D.C. CHEA , 2001 .
128- Silver, Harold , Anne Sternest and Ruth Williams : The External Examiner System : Possible Futures , London : Hogher Education Quality Council , 1995 .
129- Accrediting Commission of the Distance Education and Traing council : DETC Accreditation Handbook : Q & A on Accreditation . Washington D.C. DETC , 2004 .
130- CHEA Institute for research and study of Accreditation and Quality Assurance : Statement of Mutual Responsibilities for student Learning Outcomes : Accreditation , Instutions and Programs , Wash . D.C. CHEA , 2003 .
131- Holzer, Rosen and Zalk, " Steps in Productivity Improvement " In Productivity Improvement Techniques , edited by John Matzer, Jr. Washington , D.C. : International City Management Association , 1986 .
132- Mary Timmey Bailey , " A Model System for Institutionalizing Productivity Improvement Efforts " Public Productivity Review , 44 (Winter1987) .
133- David H. Coursey and R.F. Shangraw, " Expert System Technology for Management Applications " , Public Productivity Review , 12 No. 4 (Spring 1989) .
134- Government Productivity News, February 1992 .
135- Jeffrey L. Brudney , and Mary M. Brown , " Geographic Information Systems Meet Public Managers Expectations State and Local Government Review (Spring 1992) .
136- Government Productivity News , September 1992 .
137- Elaine Morley , A practitioner's Guide to Public Sect Productivity Improvement , New York , Van Nostra Reinhold , 1986 .
138- Richard E. Walton , " Criteria for Quality of Working in the Quality of Working life , edited Louis E. Davis Albert Cherns . New York : The free Press , 1975 .
139- David Jerking , " Quality of work life " , In the Quality of work life and the 1980s, edited by Harvey kolodny and Hans Van Beinum, New York : Prager , 1983 .

140- Lloyd J. Suttle , " Improving life at work " , In Improving life at work , by J. Richard Hackman and J. Lolyd suttle , Santa Monica, CA : Good year , 1977 .

141- J. Richard Hackman , " Designing work for Individuals and for Groups " In J. Richard Hackman , Edward J. Lawler, and Lyman W. Portet, Perspectives on Behavior in Organizations , 2d ed . New York : Mc Graw-Hill , 1983 .

142- John M. Greiner, et al, Productivity and Motivation , Washington , D.C. : The Urban Institute press, 1981 .

143- Government Productivity News, December , 1989 .

Deal , T.E and Kennedy , a.A Corporate culture : the Rites and rituals of corporate life , Redding MA : Addison –Wesly 1982

van Madmen J.and schema E.H " Toward a theary of organizational coeducation " in cramming and Amstar (Eds) Research in organizational Behavior vol .Ip (210) Greenwich (T. JAI press ,. 1979).

Scott C.D, and Jaffe D.T, Managing Organizational Change : Practical Guide for managers los altos CA : Crisp publication . 1989

Bechard ,R , and Harris ; R.T , Organizational transitions : Managing complex change reading , MA : Addison – Wesley . 1987


محمد خطاب